

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINA ULAF WEBBER

SOCIEDADES EMPRESÁRIAS FAMILIARES – UMA ANÁLISE JURÍDICA SOB  
A PERSPECTIVA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

CURITIBA  
2014

CAROLINA ULAF WEBBER

SOCIEDADES EMPRESÁRIAS FAMILIARES – UMA ANÁLISE JURÍDICA SOB  
A PERSPECTIVA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Monografia apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do grau de bacharel do Curso  
de Direito. Setor Ciências Jurídicas.  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Edson Isfer

CURITIBA  
2014

*“Entender o direito societário como algo capaz de influenciar a realidade e não como uma organização que reproduz padrões econômicos de eficiência ou tecnologia, implica direcionar a pesquisa para caminhos completamente diversos.*

*(...). Implica para tanto fazer estudos verdadeiramente interdisciplinares que não tenham em conta exclusivamente variáveis exógenas e determinantes do ponto de vista econômico (como o lucro ou a produção tecnológica), mas também estudos sociológicos e antropológicos sobre o comportamento de aglomerados humanos”. (SALOMÃO FILHO, CALIXTO. O Novo Direito Societário. 4ª Edição. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2011, p.55).*

## RESUMO

As sociedades empresárias familiares ocupam papel importante no cenário econômico brasileiro. Contudo, é conhecida a dificuldade que tais organizações possuem em manter sua atividade para além da primeira geração. Conflitos pessoais e subjetivos, próprios dos ambientes familiares, se intensificam com a saída do fundador e podem prejudicar severamente os resultados da empresa. Encontrar um ponto de equilíbrio entre o trinômio inerente à estrutura da denominada “Empresa Familiar” (propriedade x gestão x família) é o principal desafio a ser enfrentado entre as sociedades que buscam a perenidade. Nesse contexto, a implementação de mecanismos que valorizam os princípios da governança corporativa – transparência, equidade e responsabilidade corporativa – surge como alternativa viável. A tecnologia jurídica dispõe de instrumentos que, adequados à realidade de cada empresa e aos princípios norteadores da boa governança, podem contribuir na tutela dos interesses sociais e no consequente êxito do negócio familiar. O objetivo deste estudo é analisar, dentre as várias possibilidades oferecidas pelo direito societário, o Conselho de Administração e o Acordo de Sócios enquanto instrumentos capazes de auxiliar na tutela dos interesses sociais e na continuidade das sociedades empresárias familiares.

Palavras chaves: Empresa Familiar. Direito Societário. Governança Corporativa. Conselho de Administração. Acordo de Sócios.

## **ABSTRACT:**

The family companies take an important role in the Brazilian economic reality. However, the difficulty that these organizations face to keep their activity beyond the first generation is widely known. Personal and subjective conflicts, characteristic of family environments, intensify with the withdrawal of the founder and may severely harm the results of a company. Finding the balance point between the trinomial which is intrinsic to the structure named "Family Company" (property x management x family) is the main challenge to be faced by companies seeking perennality. In this context, the implementation of mechanisms that value the principles of corporate governance – transparency, equity and corporate responsibility – arises as a viable alternative. The legal technology provides instruments that, adjusted to the reality of each company and to the principles guiding good governance, may contribute to the protection of a company's interests and the consequent success of a family business. The aim of this study is to analyze, among the various possibilities offered by corporate law, the Board of Directors and the Shareholders' Agreement as instruments able to protect corporate interests and assure the perpetuation of the family companies.

**Keywords:** Family companies. Corporate Law. Corporate Governance. Board of Directors. Shareholders' Agreement.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1 SOCIEDADES EMPRESÁRIAS FAMILIARES .....</b>	<b>10</b>
1.1 ASPECTOS RELEVANTES DO DIREITO SOCIETÁRIO. ....	10
1.2 A SOCIEDADE FAMILIAR .....	12
1.2.1 Família – um conceito plural.....	12
1.2.2 O Direito Patrimonial de Família .....	15
1.3 SOCIEDADES EMPRESÁRIAS FAMILIARES .....	16
1.4 MODELO TEÓRICO - SOCIEDADE X FAMÍLIA X PATRIMÔNIO.....	19
<b>2 GOVERNANÇA CORPORATIVA: ASPECTOS JURÍDICOS .....</b>	<b>24</b>
2.1 O PODER DE CONTROLE E A GOVERNANÇA CORPORATIVA ....	24
2.2 ASPECTOS GERAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	26
2.2.1 Origem do termo “Governança Corporativa” .....	26
2.2.2 Conceito de Governança Corporativa .....	28
2.2.3 Fundamentos jurídicos da Governança Corporativa .....	31
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS SOCIEDADES LIMITADAS ...	33
2.4 AS SOCIEDADES EMPRESÁRIAS FAMILIARES E A GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	35
<b>3 INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE EFETIVAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SOCIEDADE EMPRESÁRIA FAMILIAR .....</b>	<b>39</b>
3.1 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	39
3.1.1 Aspectos Gerais .....	39
3.1.2 Determinações legais .....	40
3.1.3 O Conselho de Administração e as Sociedades Empresárias Familiares .....	43
3.2 ACORDO DE SÓCIOS.....	48
3.2.1 Aspectos gerais .....	50
3.2.2 Planejamento societário e a institucionalização do poder de controle .....	55
3.2.3 Planejamento jurídico-sucessório – Breves considerações sobre os Protocolos Familiares .....	60
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>68</b>

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares, compreendidas como sociedades empresárias controladas por uma família ou pequeno grupo de famílias, ocupam papel importante na economia brasileira, representando aproximadamente 90% das empresas do país e 75% dos empregos gerados. Estima-se que mais de 60% do PIB do setor privado da maioria das economias mundiais é produzido por empresas familiares<sup>1</sup>.

Todavia, tais sociedades se deparam com diversos obstáculos inerentes à sua particular natureza de criação e gestão. Não raro os laços familiares e afetivos existentes entre os sócios se sobrepõem à pretensa racionalidade esperada no mundo empresarial.

Destarte, é comum que os sócios confundam o ambiente profissional com o doméstico. As consequências negativas se refletem para ambos os lados: eventuais crises da empresa, especialmente financeiras, abalam a estrutura familiar, bem como conflitos eminentemente familiares são transportados para o contexto empresarial, colocando em risco a gestão adequada e a manutenção da empresa.

Estudos do SEBRAE-SC<sup>2</sup> revelam que existe uma grande dificuldade das sociedades empresárias familiares brasileiras em manter sua atividade para além da geração do fundador. De cada 100, 30 chegam à segunda geração e apenas 5 sobrevivem até a terceira. Estima-se ainda que em 70% dos casos, o insucesso é justificado pela existência de conflito entre parentes<sup>3</sup>.

A disputa de poder entre herdeiros, gestão centralizadora por parte do fundador, uso inadequado dos recursos da empresa, falta de profissionalismo na contratação, partilha de quotas sociais em processos de separação litigiosa, são apenas alguns exemplos comumente mencionados na doutrina que prejudicam diretamente a condução do negócio familiar, justificando a

---

<sup>1</sup> Dados da PwC Brasil. Disponível em <http://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/as-empresas-familiares-no-brasil.jhtml>. Acesso em 22/09/2013.

<sup>2</sup> SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE –SC. Disponível em [http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar\\_materia.asp?cd\\_noticia=10410](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410). Acesso 01/06/2014

<sup>3</sup> Pesquisa realizada pela Hoft Consultoria. In. BERNHOEFT, Renato. Choque de Cultura. Revista Capital Aberto, ano 8, n. 89, janeiro de 2011.

dificuldade encontrada das empresas familiares obterem êxito para além da geração de seu fundador.

Sem dúvida o principal desafio destas sociedades é encontrar um ponto de harmonia/equilíbrio entre o trinômio inerente à sua estrutura: família, gestão e propriedade. A intersecção destes círculos de poder é potencialmente geradora de conflitos. Esta fragilidade muitas vezes se revela no momento da “passagem de bastão” do controle societário para a segunda geração.

À vista do cenário de instabilidade, diversos estudiosos apontam a elaboração de um planejamento societário e sucessório, à luz da governança corporativa, como solução adequada para operacionalizar e prevenir possíveis conflitos inerentes às sociedades familiares. Encontrar instrumentos adequados capazes de manter os interesses do fundador, dos herdeiros e, em especial, da empresa, parece ser o grande desafio que se impõe às “Empresas Familiares” para que seu êxito não se limite à primeira geração.

Contudo, nota-se que, embora esta estruturação se concretize por meio de instrumentos próprios do direito societário, são raras as pesquisas acadêmicas jurídicas que se propõem a analisar o tema. Parte dessa constatação se explica porquanto nossa tradição está arraigada a um direito fundamentalmente contencioso, o que se reflete nos estudos que são desenvolvidos.

A cultura de se estabelecer uma advocacia empresarial preventiva ainda é incipiente no Brasil. Ao adentrar no tema de planejamento jurídico voltado às “empresas familiares”, fácil constatar que tudo é muito empírico. Neste sentido, destacamos a importância de sistematizar e dar algum suporte teórico/jurídico ao tema em questão.

Sob esta perspectiva, considerando a grande representatividade das sociedades empresárias familiares no cenário econômico e social do Brasil, bem como a crescente importância que a governança corporativa vem assumindo mundialmente, o presente estudo tratará de analisar instrumentos jurídicos capazes de harmonizar os interesses sociais nas chamadas “empresas familiares”.

Para atingir o fim colimado, primeiro é essencial uma reflexão, ainda que perfunctória, acerca de alguns conceitos básicos do direito societário e do direito de família. A partir destes apontamentos será possível compreender o



entrecruzamento das relações familiares e societárias no contexto da chamada “Empresa Familiar”. (Capítulo I).

Em seguida, far-se-á uma breve análise abordando questões essenciais da sistemática de governança corporativa. A origem do movimento, princípios norteadores, fundamentos jurídicos e aplicabilidade nas sociedades de capital fechado são alguns dos pontos que serão abordados neste Capítulo (Capítulo II).

Por fim, com base nos dois primeiros capítulos, será possível analisar, no campo da governança corporativa, alguns instrumentos jurídicos que, a princípio, se mostram adequados para potencializar a eficiência das sociedades empresárias familiares (Capítulo III).

## 1 SOCIEDADES EMPRESÁRIAS FAMILIARES

Para a construção de uma abordagem jurídica completa, urge realizar a delimitação do sentido e do alcance jurídico da expressão “Empresa Familiar”. A partir de conceitos elementares do direito societário e do direito de família será possível compreender com maior precisão o tema das sociedades empresárias familiares.

### 1.1 ASPECTOS RELEVANTES DO DIREITO SOCIETÁRIO

Nos termos do artigo 966 do Código Civil Brasileiro, “considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços”.

Destacam-se desta definição legal as noções de “atividade econômica”, “profissionalismo”, “organização” e “produção ou circulação de bens ou serviços”:

*Atividade Econômica.* De maneira concisa pode-se afirmar que a atividade empresarial é econômica no sentido de que busca gerar lucro para quem a explora. Mais apurada a reflexão de Vera Helena de Mello Franco:

“Toda atividade empresarial é econômica, criando uma utilidade prática. Mas nem toda atividade econômica é empresarial. (...) A atividade empresarial tem uma conotação mais ampla que aquela mera intermediação entre o momento da produção e o do consumo. (...) De qualquer forma o critério de economicidade é essencial. A atividade deve produzir o suficiente para, pelo menos, remunerar os fatores de produção e, dentre eles, o capital investido, de molde a assegurar, por si mesma, a sua sobrevivência”<sup>4</sup>.

*Profissionalismo.* Para Fábio Ulhoa Coelho, o profissionalismo deve ser analisado sob três aspectos. O primeiro diz respeito à habitualidade. Só considera-se profissional aquele cujo exercício da atividade econômica é

---

<sup>4</sup> FRANCO, Vera Helena de Mello. 2001. *Manual de Direito Comercial*. 1. ed. São Paulo: Ed. Rev. dos Tribunais, 2001. p.41.

habitual. Em segundo lugar, deve haver pessoalidade, ou seja, a atividade deve ser exercida em nome próprio. E, por fim, deve haver monopólio das informações que o empresário tem sobre o produto ou serviço que oferece ao mercado<sup>5</sup>.

*Organização.* O exercício da atividade empresarial pressupõe a organização de pessoas e meios para atingir o fim colimado.<sup>6</sup> A empresa é atividade organizada, pois nela se encontram articulados os quatro fatores de produção: capital, mão de obra, insumos e tecnologia.

*Produção e Circulação de Bens e Serviços.* Produção de bens é toda atividade de indústria, de fabricação de produtos ou mercadorias (exemplo: indústria alimentícia), enquanto circulação de bens é a atividade de intermediação na cadeia de distribuição/escoamento destes produtos/mercadorias (exemplo: supermercados). Produção de serviços é, por sua vez, a prestação do serviço (exemplo: serviços de hospedagem); circulação de serviços é a intermediação da prestação de serviços (exemplo: agência de turismo)<sup>7</sup>.

Compreendidas algumas noções básicas que compõem a acepção de empresário, pela via transversa é possível chegar ao conceito de empresa, ainda que o Código Civil Brasileiro não forneça uma definição direta para este instituto.

Em sua conceituação jurídica, empresa é o exercício profissional de atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços<sup>8</sup>. Esta atividade pode ser exercida por uma única pessoa física (empresário individual) ou por meio de um conjunto de pessoas reunidas em sociedade (sociedade empresária).

Sobre a conceituação de empresa, conclui Marcelo M. Bertoldi que “cada vez mais se sedimenta o entendimento de que a empresa nada mais é senão atividade desenvolvida pelo empresário, sujeito de direito”<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de Direito Comercial*. 23. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011, p.30

<sup>6</sup>FRANCO, Vera Helena de Mello. Op. Cit, p.40

<sup>7</sup>COELHO, Fábio Ulhoa. Op. cit, p.33.

<sup>8</sup> CORRÊA-LIMA, Osmar Brina. *Sociedade Limitada*. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p.6.

<sup>9</sup> BERTOLDI, Marcelo M. *Curso avançado de direito comercial*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 1, 2003. p. 56

Conforme este entendimento, tanto o empresário individual quanto a sociedade empresária são *sujeitos de direito*, ao passo que a empresa é *objeto de direito*.

Nas palavras de Requião, distingue-se a sociedade empresária do conceito de empresa na medida em que “a sociedade empresária, desde que constituída nos termos da lei, adquire categoria de pessoa jurídica. (...). A sociedade, assim, é empresária, jamais empresa. É a sociedade, como empresário, que irá exercer a atividade empresa”<sup>10</sup>.

A partir desta constatação, infere-se que as figuras “empresa”, “empresário” e “sociedade” não se confundem, embora na linguagem cotidiana sejam utilizadas de maneira distorcida. Esta distinção é fundamental para que, no decorrer do presente estudo, seja possível compreender as sociedades empresárias que se desenvolvem no âmbito familiar.

## 1.2 A SOCIEDADE FAMILIAR

### 1.2.1 Família – um conceito plural

Em que pese o presente estudo possua uma abordagem empresarial latente, impossível propor uma análise envolvendo as chamadas “Empresas Familiares”, sem se valer de algumas reflexões atinentes ao Direito de Família. Nesta seção, ainda que sem a menor intenção de esgotar o tema, faremos uma breve análise acerca das estruturas familiares no decorrer dos séculos para uma compreensão geral do instituto.

A conceituação de família hodiernamente reconhecida é fruto de uma evolução histórica, e, por isso, antes de discorrer acerca de sua definição atual, importante fazer uma breve digressão acerca do instituto.

---

<sup>10</sup> REQUIÃO, Rubens. *Curso de Direito Comercial*. 1º volume. 31.ed. rev. e atual. por Rubens Edmundo Requião. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 86.

Embora as teorias sobre a origem da formação da família (entendida neste momento como forma de agrupamento humano) nos remetam a pré-história, é preciso reconhecer que a estrutura jurídica da família contemporânea tem seu embrião na sociedade romana. É o que ensina Orlando Gomes:

“A evolução jurídica da família importa, entre outros povos de nossa área cultural, a partir de Roma. O direito romano deu-lhes estrutura inconfundível, tornando-a sólida unidade jurídica, econômica e religiosa fundada na autoridade soberana de um chefe”<sup>11</sup>.

A família romana baseava-se na figura do *pater familias*, que exercia poder sobre todos os membros da família. Nesse momento histórico não era necessariamente o vínculo sanguíneo que unia membros de uma família, e sim o fato de todos se sujeitarem ao mesmo pátrio poder.

Posteriormente, com o advento do Cristianismo, a Igreja católica passa a exercer forte influência na estrutura familiar, inserindo diversas normas, chamadas “Cânones”, que buscavam regular o instituto. A finalidade da família era precipuamente assegurar a transmissão de patrimônio. Sobre o tema, discorre Orlando Gomes:

“Na organização jurídica hodierna é mais decisiva a influência do direito canônico. Para o Cristianismo, deve a família fundar-se no matrimônio, elevado a sacramento por seu fundador. A Igreja sempre se preocupou com a organização da família, disciplinando-a por sucessivas regras no curso de dois mil anos de existência, que por largo período histórico vigoraram entre os povos cristãos, como se exclusivo estatuto patrimonial”<sup>12</sup>

Seguindo os preceitos eclesiásticos, a família apenas era constituída por meio do casamento indissolúvel entre homem e mulher. Assim, as primeiras definições jurídicas de família abrangiam apenas as entidades bilaterais formadas pelo casamento civil entre homem e mulher<sup>13</sup>.

Esta estrutura ao longo do tempo sofre contínuas adaptações. Célia Brandão aponta que no século XV a mulher e a família começam a

---

<sup>11</sup> GOMES, Orlando. *Direito de Família*. Rio de Janeiro: Forense, 3ed. 1978. p.46

<sup>12</sup> Ibidem, p.48.

<sup>13</sup> PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maíra Leitoguinhos de Lima. *Conceituação Jurídica da Empresa Familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014. p.53-54

participar mais diretamente em cenas de colaboração familiar, seja na própria casa ou nos campos<sup>14</sup>.

Contudo, é a Revolução Industrial que transforma drasticamente a composição da família. Segundo Venosa, com a passagem da economia agrária à economia industrial, a família deixa de ser uma unidade de produção na qual todos trabalhavam sob a autoridade de um chefe. A mulher assume um novo papel ao se introduzir no mercado de trabalho, o que impulsionou a uma “implosão do modelo patriarcal da família”.

No transcorrer das décadas, a doutrina e a jurisprudência se amoldaram aos novos valores que se formavam na sociedade. Há uma superação do conceito clássico, baseado na entidade familiar patriarcal matrimonial e hierarquizada, e o afeto passa a ser o elemento central na acepção do conceito de família. Neste sentido, afirma Caio Mario Pereira da Silva que “os vínculos de afetividade projetam-se no campo jurídico como essência das relações familiares”<sup>15</sup>.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 introduziu importantes inovações no instituto família, que passou a ter seu conceito significativamente ampliado, como explica Maria Berenice Dias:

“Procedeu o legislador constituinte ao alargamento do conceito de família, calcado na nova realidade que se impôs, emprestando juridicamente ao relacionamento existente fora do casamento. Afastou da ideia de família o pressuposto do casamento, identificando como família também a união estável entre homem e mulher. A família à margem do casamento passou a merecer tutela constitucional porque apresenta condições de sentimento, estabilidade e responsabilidade necessários ao desempenho das funções reconhecidamente familiares.”<sup>16</sup>

A doutrina e a jurisprudência caminham para um sentido ainda mais plural, sem qualquer pretensão de elaborar um rol taxativo de entidades familiares. Muito mais do que a simples existência de um ancestral comum ou da previsão legal de sua estrutura, interessa às relações definidas como

---

<sup>14</sup> BRANDÃO, Célia. *Sucessão familiar*. Identidade e poder nas relações homem e mulher. Interfaces com a psicologia da família empresária. In: PRADO, Roberta Nioac (coord). *Aspectos Relevantes da Empresa Familiar: governança e planejamento patrimonial sucessório*. São Paulo: Saraiva, 2013, p.70

<sup>15</sup> PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Instituições do Direito Civil: Direito de Família*. 19ª Ed. Vol5. Rio de Janeiro: Forense, 2011, p.35.

<sup>16</sup> DIAS, Maria Berenice. *Manual de direito das famílias* 5ed. rev. Atual. Ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009, p.36.

familiares o vínculo afetivo entre seus membros. O conceito tradicional de família, com uma perspectiva exclusivamente patrimonialista não serve mais à sociedade, tampouco ao Direito.

A partir desta análise é possível perceber que a compreensão do instituto família toma diversas formas no espaço e no tempo. Assim, seu conceito deve estar em constante aprimoramento, adaptando-se às novas realidades e imposições da sociedade.

Seguindo este raciocínio, salienta-se que a definição de “empresa familiar” deve acompanhar a evolução social, em que o direito de família, e, por consequência o próprio conceito de família, está em constante mutação<sup>17</sup>.

Conclui Roberta Nioac Prado:

“Devemos considerar que não apenas a complexidade empresaria em razão da globalização vem crescendo, mas também a complexidade das famílias, suas relações e repercussões patrimoniais em várias esferas jurídicas. Com isso, a implementação de estruturas, estratégias e instrumentos de governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória vão se tornando crescentemente necessárias, no sentido de preservar e permitir a continuidade de empresas familiares”<sup>18</sup>.

### 1.2.2 O Direito Patrimonial de Família

É importante mencionar que este alargamento no conceito de família, com uma crescente valorização do afeto no reconhecimento das relações familiares, não implicou na total substituição do caráter patrimonialista do instituto. O Código Civil de 2002, em diversos dispositivos legais, demonstra a clara preocupação legislativa em regulamentar os reflexos patrimoniais decorrentes da existência de vínculos familiares.

---

<sup>17</sup> JACOB, Cristiane Bassi. LEHFELD, Lucas de Souza. *Educação Corporativa nas empresas familiares*: propósito coletivo como instrumento para a função social da empresa. *Revista de Direito Privado* nº 42, Ano 2010. p. 297.

<sup>18</sup> PRADO, Roberta Nioac. *Empresas familiares – governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória*. In: PRADO, Roberta Nioac (coord). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança família e governança jurídica*. São Paulo, Saraiva, 2011. p18.

Segundo Mairan Gonçalves Maia Junior isto se justifica porquanto “apesar de não ser o patrimônio o fim da família, é de fundamental importância para sua sobrevivência e desenvolvimento”<sup>19</sup>. Assim, segundo a autora, proteger o patrimônio familiar é uma das maneiras do Estado resguardar a própria família.

Sobre as relações familiares permeiam princípios de ordem pública.<sup>20</sup> Por isso, em regra, os direitos de família são intransmissíveis, irrenunciáveis, irrevogáveis e indisponíveis<sup>21</sup>. Com efeito, faz-se necessário alertar que alguns dispositivos legais concernentes ao Direito de Família, na prática, tornam-se limitadores legais do planejamento sucessório em sociedades empresárias familiares.

Estas normas cogentes, em especial quanto ao regime de bens e quanto à herança legítima, devem ser consideradas ante a possibilidade do planejamento sucessório de sociedades empresárias familiares. Não se pode utilizar os instrumentos de planejamento societário e sucessório para, de algum modo, ilidir as imposições legais, sob pena de inviabilizar sua implementação.

### 1.3 SOCIEDADES EMPRESÁRIAS FAMILIARES

Sob o ponto de vista do significado jurídico, importante salientar que o termo “Empresa Familiar” carece de precisão técnica. Empresa é objeto de direito, e, por tal motivo, não parece adequado adjetiva-la como familiar.

---

<sup>19</sup> MAIA JÚNIOR, Mairan Gonçalves. *O regime da comunhão parcial de bens no casamento e na união estável*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010, p. 127.

<sup>20</sup> Explica Maria Berenice Dias: “Em face do comprometimento do Estado de proteger a família e ordenar as relações de seus membros, o direito das famílias dispõe de acentuado domínio de normas imperativa, isto é, normas inderrogáveis, que impõem limitações às pessoas. São normas cogentes que incidem independentemente da vontade das partes, daí seu perfil publicista” DIAS, Maria Berenice. *Manual de direito das famílias*. 6. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010, p. 34.

<sup>21</sup> CARVALHO, Mario Tevenard Martins de. *Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014. p.451.



Anteriormente pontuamos que, pela análise do artigo 966 do Código Civil, a empresa é atividade econômica organizada, exercida de forma profissional, para produção ou circulação de bens e serviços.

Neste sentido, vale considerar os ensinamentos de Requião:

“(O Conceito de empresa) Na linguagem corrente é também utilizada como sinônimo de sociedade. Mas não é correto, pois empresa e sociedade são figuras jurídicas perfeitamente distintas. A empresa, na sua noção jurídica (...) constitui um organismo econômico que combina os fatores natureza, capital e trabalho, para a produção ou circulação de bens ou de serviços. O sujeito dessa atividade é o empresário individual ou o empresário coletivo, que se constitui como sociedade empresária”<sup>22</sup>.

A empresa é, portanto, atividade, e empresário é quem a exerce. Portanto, pode o empresário ser pessoa física que se dedica a atividade (empresário individual) ou pessoa jurídica constituída na forma de sociedade para o exercício da empresa (sociedades empresárias).

Sobre a utilização da expressão “empresa familiar”, leciona Eduardo Goular Pimenta:

“A primeira preocupação de um estudo sobre o conceito de empresa familiar deve ser a própria imprecisão técnica inerente à expressão analisada. (...) nota-se que a usualmente referida “empresa familiar” é, nos termos do Código Civil, na verdade a sociedade empresária (e não a empresa) que, por ser composta e controlada por sócios ligados por laços familiares, destaca-se e especifica-se”<sup>23</sup>.

Diante destas considerações, propõe-se a compreensão de “empresa familiar” como termo corriqueiro utilizado para designar as sociedades empresárias familiares.<sup>24</sup> Ressalta-se, porém, que não se trata de um tipo societário ou uma categoria jurídica própria, e, por isso, não há uma definição legal para “empresas familiares”, tampouco para sociedades empresárias familiares. Para suprir essa lacuna, a literatura jurídica tem se utilizado de

<sup>22</sup> REQUIÃO, Rubens. *Curso de Direito Comercial*. 1º volume. 31.ed. rev. e atual. por Rubens Edmundo Requião. São Paulo: Saraiva, 2012. p.438

<sup>23</sup> PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maíra Leituguinhos de Lima. *Conceituação Jurídica da Empresa Familiar*. In COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014. p.53-54

<sup>24</sup> Roberta Nioac Prado salienta que, sob o ponto de vista de estruturas de governança, também o empresário individual pode ser “empresa familiar”, já que estas também potencialmente podem ser afetadas por situações familiares. (PRADO, Roberta Nioac (coord). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança família e governança jurídica*. São Paulo, Saraiva, 2011. p. 15.)

conceitos trazidos pela administração de empresas e, a partir dessas análises, formulam suas próprias definições.

Segundo a definição formulada por João Bosco Lodi<sup>25</sup>, pioneiro no estudo do tema no Brasil, a sociedade empresária familiar é identificada quando a sucessão da administração empresarial está ligada ao fator hereditário e os valores institucionais se identificam com a figura do fundador. Daí, para o autor, apenas são familiares as sociedades controladas pela família há, no mínimo, duas gerações. Sob esta perspectiva trazida por Lodi, a primeira geração de uma sociedade nunca seria familiar, e sim, no máximo, uma sociedade pessoal:

“O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretender abrir caminho para eles entre seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder”<sup>26</sup>.

O problema desta definição é que, como visto anteriormente, a grande maioria das sociedades com características familiares (cerca de 70%) não sobrevive à primeira sucessão. Assim, embora se reconheça a importância do fator hereditário em sua identificação, delimitar ao conceito de “Empresa Familiar” às sociedades que são efetivamente transmitidas para os herdeiros parece insuficiente.

Utilizando de uma concepção mais abrangente, na definição de Werner Bornholdt, empresa familiar é aquela cujos vínculos ultrapassam o interesse societário e econômico, sendo caracterizadas pela identificação dos seguintes fundamentos: a) o controle acionário pertencente à família e/ou a seus herdeiros; b) sucessão no poder é determinada pelos laços familiares; c) membros da família se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho da administração; d) valores da organização identificam-se com os valores da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se não atuam; f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> LODI, Joao Bosco. *A empresa familiar*. 4ed. São Paulo: Pioneira, 1987, p.5.

<sup>26</sup> LODI, Joao Bosco. *Ibidem*, p.6.

<sup>27</sup> BORNHOLDT, Werner. *Governança na Empresa Familiar: implementação e prática*. Porto

Corroborar com este entendimento Modesto Carvalhosa, afirmando que familiar é a sociedade

“(i) cujas ações sejam detidas, em sua totalidade ou em sua maioria, pelos membros de uma mesma família (o que levará, por sua vez, a fazer com que estes membros estabeleçam as principais diretrizes da companhia, atuando, desta maneira, como seus gestores) e (ii) que tenha, ao menos, algum membro que atue na presidência, de modo que implemente as decisões dos gestores”<sup>28</sup>

Embora cada um dos autores enumerem diferentes requisitos que consideram essenciais para a configuração de uma sociedade empresária como familiar, percebe-se que o aspecto fundamental reside nas relações de controle exercida por familiares na sociedade.

Nesse sentido, fundamental a reflexão de Pedro Podboi Adachi ao concluir que uma sociedade empresária somente deixa de ser considerada familiar quando o poder decisório passa a ficar pulverizado, de tal forma que não exista concentração de poder nas mãos de uma ou poucas famílias<sup>29</sup>.

Logo, embora não seja unanimidade na doutrina, o tratamento teórico mais comum reconhece como familiar àquelas sociedades cujas quotas ou ações estão sob o controle de uma mesma família<sup>30</sup>. É, portanto, nas relações de controle que reside o elemento caracterizador da sociedade empresaria familiar.

#### 1.4 MODELO TEÓRICO - SOCIEDADE X FAMÍLIA X PATRIMÔNIO

É necessário observar que as sociedades familiares dispõem de estruturas complexas que envolvem aspectos psicológicos, administrativos, econômicos e jurídicos. Destarte, embora o presente estudo tenha um viés eminentemente jurídico, para a compreensão do tema abordado faz-se

---

Alegre: Bookman, 2005, p.34.

<sup>28</sup> CARVALHOSA, Modesto. *Aspectos societários relevantes nas empresas familiares*: In MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de. *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Virgília, 2008, p.309.

<sup>29</sup> ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A: gestão da empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 21.

<sup>30</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. São Paulo: Atlas, 2012. p.11

essencial uma abordagem transdisciplinar<sup>31</sup>. Ou seja, além da interdisciplinaridade envolvendo temáticas próprias do direito de família e do direito societário, é necessário se valer de alguns conceitos e reflexões elaboradas por teóricos de diversas áreas do conhecimento, especialmente da Administração de Empresas.

Neste sentido, visando uma abordagem científica completa, capaz de compreender este fenômeno jurídico, social e econômico chamado de Empresa Familiar, fundamental analisar, ainda que muito sucintamente, o modelo teórico que, embora essencialmente voltado à Administração de Empresas, tem grande relevância enquanto facilitador na compreensão geral do tema <sup>32</sup>.

### ***Os três círculos de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg***

No final da década de 1980, os professores americanos E. Gersick, John Davis, Marion McColom Hampton e Ivan Lansberg elaboraram um modelo teórico didático que comportasse os elementos e relações que constituem as sociedades familiares. Este modelo, conhecido como “modelo de três círculos”, foi reconhecido mundialmente e, segundo o IBGC<sup>33</sup>, é o modelo teórico mais estudado para a compreensão das empresas familiares.

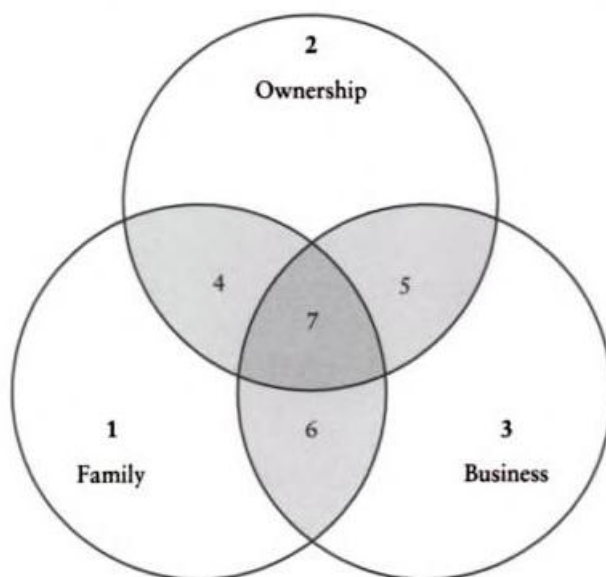
Os autores partem do pressuposto de que as esferas da família, propriedade e gestão são três subsistemas independentes, mas superpostos, e juntos, formam o sistema da empresa familiar:

---

<sup>31</sup> A transdisciplinaridade é uma abordagem científica que visa unidade do conhecimento. Busca articular elementos que passam entre, além e através das disciplinas, numa busca de compreensão da complexidade. (Rocha Filho, 2007)

<sup>32</sup> PLETI, Ricardo Padovini. *Empresas familiares e famílias empresárias: desafiadora transição entre as duas realidades sistêmicas*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 75.

<sup>33</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. *Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.



**Figure 1-1 ■ The Three-Circle Model of Family Business**

**Fonte: Davis et al. *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harverd Business School Press, 1997. p.6**

Por meio da figura acima é possível vislumbrar todas as possíveis situações que um membro da empresa familiar pode se enquadrar. São sete posições elencadas pelos autores. Na posição 1, 2 e 3 da figura acima, encontram-se as pessoas que possuem apenas uma conexão com a sociedade (somente familiar; somente sócio/acionista; ou somente funcionário/gestor, respectivamente). Já nas posições 4,5 e 6 da figura, identificamos àqueles que se ligam diretamente a dois sistemas (familiar que detém participação societária e não exerce cargo de gestão; proprietário de quota/ação que não é membro da família e exerce cargo de gestão; familiar que trabalha na empresa, mas não possui quotas/ações). No setor central estão os membros da família que detém participação societária e exercem cargo de gestão. É nessa posição que encontramos a figura do fundador.

Este modelo permite compreender os múltiplos aspectos presentes nas sociedades e identificar a fonte de conflitos existentes entre os interessados, seus papéis, prioridades, interesses e limites, pois leva em consideração a posição de cada participante dentro da estrutura<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> DAVIS et al. *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harverd Business School Press, 1997. p.7.

Segundo Ricardo Padovini Pleti, cada um dos subsistemas deve ser regido por um método específico de governança. No plano da família o enfoque é a governança familiar, envolvendo especialmente profissionais da área da psicologia, que tentarão integrar a família sob os mesmos valores e diretrizes. No plano da gestão se desenvolve a governança corporativa<sup>35</sup>, abordando práticas da área da administração, como o planejamento estratégico e a profissionalização. Por fim, no subsistema propriedade impõe-se a necessidade de uma governança jurídica, que conforme o autor, é a área organizacional que dispõe de maior número de instrumentos normativos, como os contratos/estatutos sociais, acordo de acionistas...<sup>36</sup>

Embora a visão de Pleti seja didática, dedicando a cada subsistema (família, gestão e propriedade) uma área do conhecimento apropriada (psicologia, administração e direito, respectivamente), a análise é superficial. Ao direcionar para cada das esferas um ramo distinto, o autor parece se olvidar que são justamente os pontos de intersecção entre elas que caracterizam e especificam as sociedades empresárias familiares.

Ademais, é importante ressaltar que a governança corporativa em sociedades familiares não se restringe a relações no âmbito da separação entre propriedade e gestão, como ocorre nas sociedades de controle não-familiar. Segundo o IBGC, as boas práticas de governança também se mostram eficientes no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão)<sup>37</sup>.

Neste diapasão, afirma André Pereira Antunes Pina:

“Como consequência, o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nessas três esferas, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos.”<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Ricardo P. Pleti utiliza o termo governança corporativa para apontar as técnicas atinentes à administração de empresa. Veremos adiante que tal conceito é mais abrangente.

<sup>36</sup> PLETI, Ricardo Padovini. *Empresas familiares e famílias empresárias: desafiadora transição entre as duas realidades sistêmicas*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 65

<sup>37</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Código de melhores práticas de governança corporativa. 4ª ed. 2009. Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em 01/09/2014

<sup>38</sup> PINA, André Pereira Antunes. *Governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de*

Reiterando o que foi dito no início do estudo, o grande dilema das sociedades empresárias familiares é encontrar um ponto de equilíbrio entre os planos “família”, “gestão” e “propriedade”. Assim, a adequação dos pontos de interseção (pontos 4,5,6 e 7 do modelo) à práticas de boa governança é fundamental para estruturação de um modelo empresarial que minimize a possibilidade de conflitos.

Destarte, o papel do profissional do Direito não deve se restringir apenas à seara da propriedade. Veremos, no terceiro capítulo, que existem várias técnicas e instrumentos jurídicos que desempenham um papel relevante na construção de uma estrutura societária que contribua para a estabilização das relações nos três subsistemas apresentados.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA: ASPECTOS JURÍDICOS

### 2.1 O PODER DE CONTROLE E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme apontado no capítulo anterior, embora haja certa dissonância na doutrina, o elemento caracterizador da “Empresa Familiar” reside nas relações de controle. Ou seja, é familiar a sociedade cujo exercício do poder de controle encontre-se nas mãos de uma ou poucas famílias<sup>39</sup>.

Em nossa legislação extraímos a noção de poder de controle do artigo 116 da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6406/76)<sup>40</sup>. Pelo referido dispositivo, é controlador o acionista titular de direitos de sócios que assegurem, de modo permanente, o exercício da maioria dos votos nas deliberações sociais, a eleição da maioria dos administradores e efetivamente use seu poder para dirigir a empresa.

Destarte, é possível inferir que a configuração do poder de controle surge ante a possibilidade fática de conduzir a atividade empresarial e dispor dos bens destinados à empresa.<sup>41</sup> É, portanto, um poder de fato, não de direito, pois não há uma prescrição legal que o assegure. A efetiva influência exercida

---

<sup>39</sup> ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A: gestão da empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 21.

<sup>40</sup> Art. 116. *Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que:*

*a) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembléia-geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; e*

*b) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.*

*Parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.*

<sup>41</sup>CAVALI. Rodrigo Costenaro. *A função da empresa no direito societário*. Dissertação de mestrado (UFPR). Disponível < <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/30359-31430-1-PB.pdf> > Acesso: 31/08/2014.



por uma pessoa ou do grupo de pessoas nas deliberações da sociedade e no cotidiano da empresa é que evidencia o poder de controle societário<sup>42</sup>.

Neste sentido, Modesto Carvalhosa assevera que poder de controle “é o poder efetivo de direção dos negócios sociais (...) é o poder de impor a vontade nos atos sociais e, via de consequência, de dirigir o processo empresarial, que é o seu objeto”<sup>43</sup>. Tal controle pode ser exercido de diversas formas e em situações variadas, de acordo com a organização societária da pessoa jurídica<sup>44</sup>.

Embora esteja claramente identificado no cerne das sociedades anônimas, Luiz Gastão Paes de Barros Leães explica que o poder de controle se faz presente em todas as sociedades. Isto porque, independente do tipo societário adotado, qualquer sociedade pressupõe a existência de certa organização dos poderes sociais para que possa desenvolver a atividade empresarial<sup>45</sup>. Complementa Fabio Konder Comparato ao afirmar que “não há sociedade sem controle, assim como não existe empresa sem empresário”<sup>46</sup>.

Nas sociedades empresárias familiares, a estrutura de poder concentra-se fortemente nas mãos do fundador. Contudo, esta centralização absoluta torna-se indevida e prejudicial à medida que a sociedade se desenvolve. Os prejuízos são constatados especialmente na transição entre a primeira e a segunda geração. Esta “passagem de bastão” traz consigo dilemas de poder que nascem no seio familiar e são indevidamente transportados para o âmbito empresarial. É certo que, quando os familiares não elaboram previamente um planejamento societário e sucessório, com regras claras sobre o poder de controle, abre-se espaço para que potenciais conflitos pelo poder dilapidem a sociedade empresária.

---

<sup>42</sup> NASCIMENTO. João Pedro Barroso do. *Direito Societário Avançado*. Fundação Getúlio Vargas. P.125. Disponível em: <[http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/5/53/Direito\\_Societario\\_Avan%C3%A7ado\\_2012-2.pdf](http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/5/53/Direito_Societario_Avan%C3%A7ado_2012-2.pdf)> Acesso 31/08/2014.

<sup>43</sup> CARVALHOSA, Modesto. *Comentários a Lei de Sociedades Anônimas*. São Paulo: Saraiva, 2003, v.2, p.486. Apud: *Poder de controle societário do Estado nas sociedades privadas*. Diogo Jorge Favacho dos Santos. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/20170/poder-de-controle-societario-do-estado-nas-sociedades-privadas#ixzz3C19EYrqO>> Acesso 31/08/2014

<sup>44</sup> ANDRADE FILHO, Sergio Teixeira. *Organização do controle societário na sociedade familiar*. São Paulo: Almedina, 2012. p. 32.

<sup>45</sup> LEÃES. Luiz Gastão Paes de Barros. “Poder de controle”. In: Estudos e pareceres sobre sociedades anônimas. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989, p. 279.

<sup>46</sup> COMPARATO. Fábio Konder. *O poder de controle na Sociedade anônima*. Rio de Janeiro: Forense, 2005, p.7.

Calixto Salomão Filho destaca que “o poder é considerado um tema central do direito societário e sua alocação é questão de grande importância para o direito societário e a governança corporativa”<sup>47</sup>.

Importa mencionar que a expressão “governança corporativa” possui diversas acepções, conforme se verá adiante, mas em regra, é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que estão ligados à vida das sociedades empresárias<sup>48</sup>.

Neste contexto, considerando os potenciais conflitos entre familiares, especialmente após a saída do fundador, faz-se necessário refletir acerca de formas de organização e alocação do poder de controle familiar que, sob a perspectiva da governança corporativa, preservem o interesse social.

O presente capítulo pretende verificar se os princípios e mecanismos próprios da governança corporativa, quando aplicados à sociedade empresária familiar, podem ser eficazes à sua manutenção e preservação. Para tanto, é necessário abordar alguns aspectos históricos da governança corporativa, a sua introdução na realidade societária brasileira, fundamentos jurídicos, e, por fim, a aplicabilidade de práticas de boa governança em sociedades empresárias de controle concentrado, em especial, nas “empresas familiares”.

## 2.2 ASPECTOS GERAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 2.2.1 Origem do termo “Governança Corporativa”

Um breve resgate histórico nos permite afirmar que o “*corporate governance movement*” surge entre as décadas de 1970 e 1980, nos

---

<sup>47</sup> SALOMÃO FILHO, Calixto. *O Novo Direito Societário*. 4ª Ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros Editores, 2011. p.54.

<sup>48</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Governança Corporativa. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/home.asp>>. Acesso em 01/09/2014

Estados Unidos e posteriormente se difunde para diversos países do mundo.

Em um contexto de mercado acionário extremamente pulverizado, em que a separação entre propriedade e gestão é traço marcante, como é o caso da sociedade norte-americana, o sistema de direção e controle das companhias mostrava-se insuficiente. Diante da descoberta de fraudes contábeis envolvendo altos executivos e escândalos financeiros<sup>49</sup>, grandes investidores<sup>50</sup> se mobilizaram contra as irregularidades de gestão. A preocupação central era o abuso de poder dos gestores, que agiam em detrimento do interesse dos acionistas.

Este movimento, associado ao interesse do governo em fomentar o mercado de capitais, além de ter implicado em uma resposta legislativa forte<sup>51</sup>, desencadeou uma série de debates acerca das formas e instrumentos societários que viabilizassem boas práticas de governança nas companhias. Para Sérgio Teixeira de Andrade Filho<sup>52</sup>, estas discussões seriam o esboço do que hoje compreendemos por governança corporativa.

Pode-se afirmar, portanto, que os debates sobre o tema “Governança Corporativa” originam-se pela necessidade de encontrar soluções aptas a superar os denominados “conflitos de agência”<sup>53</sup>,

---

<sup>49</sup> O jurista português Jorge Manuel Coutinho de Abreu cita as investigações acerca do caso Watergate, que revelaram o financiamento ilegal de diversas sociedades para campanha eleitoral de Nixon. Também se investigou à época que as companhias haviam subordinado membros do governo estrangeiro. (ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. *Governança das Sociedades Comerciais*. Coimbra: Edições Almedina S.A, 2006, p.8). Roberta Nioac Prado cita, em nota de rodapé, os escândalos envolvendo as empresas americanas Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Tyco e Global Crossing. (PRADO, Roberta Nioac. *Governança Corporativa*. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de. (Org). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008, p.123)

<sup>50</sup> Na década de 1980 a participação acionária nos EUA concentrou-se nas mãos de investidores institucionais que, diferente dos acionistas individuais, passam a ter força para questionar as decisões dos gestores. Os investidores institucionais constituem-se, especialmente por fundos de pensão, fundos mútuos e companhias de seguro. Detêm poder econômico que possibilita influenciar as práticas de gestão adotadas pela empresa.

<sup>51</sup> Nos EUA, a resposta legislativa aos escândalos é criação da Sarbanes-Oxley, que incrementa normas de governança corporativa cogentes, em especial no que concerne ao “disclosure”.

<sup>52</sup> ANDRADE FILHO, Sergio Teixeira de. *Organizações do Controle Societário na Sociedade Familiar*. São Paulo: Almedina, 2012.p. 88

<sup>53</sup> “Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar.” IBGC.

resultante da separação entre a figura dos acionistas (proprietários) e do administrador (agente). Tais conflitos são frequentes em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra, onde a propriedade das companhias é extremamente pulverizada.

Conforme analisado no capítulo anterior, pesquisas demonstram que o controle concentrado é um dado marcante das sociedades brasileiras. Ou seja, a propriedade das ações/quotas sociais está fortemente concentrada nas mãos de sócios controladores<sup>54</sup>, cenário distinto do americano e do inglês.

Apesar desta diferença basilar, no Brasil, sob influência do movimento mundial acerca do tema, a discussão acerca de práticas de governança corporativa tornou-se relevante, seja pela conveniência de prevenir escândalos financeiros causados pela má gerência, seja pela globalização da economia e dos mercados de capitais, que fez surgir a necessidade de atrair investidores estrangeiros cada vez mais exigentes no tocante à adoção das práticas de governança corporativa. Jorge Manuel Coutinho de Abreu afirma que os grandes investidores americanos foram verdadeiros “embaixadores da *corporate governance* para o restante do mundo”<sup>55</sup>.

Reflexo desta incorporação do movimento no Brasil foi a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995.<sup>56</sup> Em maio do ano 2000 a Bovespa lança o primeiro Código Brasileiro de Governança Corporativa, elaborado pelo IBGC. Este código, inspirado em similares estrangeiros, embora de não tivesse força cogente, buscava orientar as companhias brasileiras acerca das boas práticas de gestão.

### 2.2.2 Conceito de Governança Corporativa

---

Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166> Acesso: 15/08/2014

<sup>54</sup> ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. *Governança das Sociedades Comerciais*. Coimbra: Edições Almedina S.A, 2006, p.14.

<sup>55</sup> ABREU. Jorge Manuel Coutinho de. Op.cit. p.10

<sup>56</sup> Inicialmente a organização era denominada Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Em 1999 transforma-se no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

Segundo Jorge Manuel Coutinho de Abreu<sup>57</sup>, professor da Faculdade de Direito de Coimbra, o termo governança corporativa “designa o complexo de regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais, deontológicas), instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo (ou fiscalização das sociedades”. O jurista português pontua ainda que, embora a temática seja tradicionalmente referida às sociedades anônimas, interessam igualmente a outros tipos societários.

No mesmo sentido, Mario Engler Pinto Júnior<sup>58</sup> conceitua governança corporativa:

conjunto de instituições (leis, regulamentos, normas estatutárias, disposições contratuais e práticas negociais) que tratam do relacionamento entre aqueles que investem recursos na companhia (acionistas, credores, empregados, fornecedores, clientes e a comunidade) e os responsáveis pela sua gestão (administradores e acionista controlador).

A governança corporativa pode ser definida como o sistema de regras que estrutura e orienta a administração empresarial. Este sistema deve se pautar por um conjunto de princípios relacionados à transparência (*disclosure*); à equidade (*fairness*) nas relações entre os administradores, acionistas e demais partes interessadas; à prestação de contas (*accountability*); e à responsabilidade corporativa, sempre sob os ditames da boa-fé objetiva.

Por transparência (*disclosure*), entende-se que a administração societária deve buscar informar as partes envolvidas, indo além do mero cumprimento das obrigações impostas por lei. É o desejo de disponibilizar todas as informações que sejam do interesse dos envolvidos (*stakeholders*)<sup>59</sup>. A comunicação clara e transparente desenvolve um clima de segurança e mitiga os riscos de investidores e demais interessados na sociedade.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. Op. Cit, p.5

<sup>58</sup> PINTO JUNIOR, Mario Engler. *A Governança Corporativa e os Órgãos da Administração*. In: FINKELSTEIN, Maria Eugênia Reis e PROENÇA, José Marcelo Martins, (Coord.). *Direito societário: gestão e controle*. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 75.

<sup>59</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18065>. Acesso 01/09/2014

<sup>60</sup> Leonardo Viegas alerta, contudo, que se deve fazer uma diferenciação entre o que se caracteriza como legítimo direito à informação do que é segredo, na perspectiva de proteger os interesses da empresa. (VIEGAS. Leonardo. *Códigos Voluntários de Governança Corporativa*:

A equidade (*fairness*), em um sentido amplo, significa que se deve preservar um tratamento justo e igualitário entre todas as partes interessadas. Em um sentido restrito, este princípio se caracteriza pelo reconhecimento dos direitos do acionista em votar e participar dos lucros proporcionalmente à parcela do capital social, sem favorecimento de grupos<sup>61</sup>.

A prestação de contas (*accountability*) preconiza o dever dos administradores de prestar contas de forma rigorosa e confiável, e de assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões<sup>62</sup>.

Por fim, mais recentemente incorporou-se o princípio da responsabilidade corporativa, que vai além do cumprimento dos institutos legais (*compliance*). Por este princípio, os administradores devem ter uma visão de longo prazo, zelando pela sustentabilidade da organização. Deve-se considerar a ordem social e ambiental na definição dos negócios.

Thelma de Mesquita Garcia e Souza<sup>63</sup> esclarece que estes princípios são objetivos da Governança Corporativa, mas com ela não se confundem. Para o autor, a essência da governança corporativa concerne, especialmente, na estrutura societária.

Neste sentido explica Simone A. Rocha:

“Ao mesmo tempo em que [a governança corporativa] dita normas de conduta aos acionistas e gestores da empresa, têm por objeto a organização societária e sua monitoração, pois visa à fixação de responsabilidades ou à limitação de atribuições e funções aos órgãos da empresa, sendo que atribuição e função são atributos inerentes à estruturação da sociedade”<sup>64</sup>.

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), considerando os princípios mencionados acima, propõe a seguinte definição:

---

os “princípios da OECD” e as melhores práticas do IBGC. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de. (Org). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008. p.101.).

<sup>61</sup> VIEGAS, Leonardo. Op. Cit. p. 101.

<sup>62</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18065>>. Acesso 01/09/2014

<sup>63</sup> GARCIA e SOUZA, Thelma de Mesquita. *Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas*. São Paulo: Atlas. 2005. (Série Academia-Empresa, v. 2). p. 22 .

<sup>64</sup> ROCHA. Simone Augustinho. *As implicações e as aplicações da governança corporativa no direito societário brasileiro*. Disponível em [http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2007\\_1/simone\\_augustinho.pdf](http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2007_1/simone_augustinho.pdf) . Acesso 20/08/2014

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade”<sup>65</sup>.

### 2.2.3 Fundamentos jurídicos da Governança Corporativa

A governança corporativa não está positivada no ordenamento brasileiro. Não há, por assim dizer, uma definição jurídica para o termo. Também inexistente no Brasil um código ou lei específica contendo regras cogentes sobre boas práticas de governança empresarial. Por outro lado, é notório que alguns dos princípios citados anteriormente estão insculpidos em nossa legislação societária.

O parágrafo único do artigo 116 da Lei 6404/1976 é apontado como o “fundamento legal maior”<sup>66</sup> da governança corporativa no Brasil. Segundo Milton Nassau Ribeiro<sup>67</sup>, este é o marco interpretativo para as regras da governança corporativa no Brasil, embora existam outros dispositivos legais que traduzam aspectos importantes do instituto:

Art. 116. Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: [...]  
Parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.

O referido autor aponta que a reforma na Lei das S.A pela Lei nº 10.303/01 privilegiou a inclusão de quinze artigos com regras que podem ser classificadas como regras de Governança Corporativa<sup>68</sup>. As mudanças

<sup>65</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>. Acesso 01/09/2014

<sup>66</sup> Termo utilizado por Sergio Teixeira de Andrade Filho na obra “*Organização do Controle Societário Familiar*”. São Paulo: Almedina, 2012.

<sup>67</sup> RIBEIRO, Milton Nassau. *Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa*. São Paulo: Quartier Latin, 2007, p.177.

<sup>68</sup> O autor cita os seguintes dispositivos: art.4º-A; art. 15, § 2º; art. 17, § 1º; art. 254-A. art. 124, § 1º; art. 133, § 3º; art. 137, III; art. 141, § 4º; 142, § 2º; art. 163, I e IV; art. 165 §1º; art. 4º, §4º



inseridas na Lei buscaram aumentar a transparência da administração, bem como ampliar os direitos dos acionistas minoritários. Cita-se, a título elucidativo, a inclusão do voto múltiplo<sup>69</sup> com intuito de possibilitar a representação proporcional dos minoritários (art. 141, § 4º) e a possibilidade de atuação individual dos membros do Conselho Fiscal (art. 163, I e IV).

É possível perceber que, especialmente após esta grande reforma, a Lei das Sociedades Anônimas amolda-se a um sistema que valoriza a governança corporativa na S.As de capital aberto. Todavia, Roberta Prado Nioac salienta que esta reforma pouco serviu à incorporação da governança corporativa nas sociedades por ações fechadas<sup>70</sup>.

Cabe advertir que este sistema não encontra seu único e exclusivo fundamento na Lei das SAs. Com o advento da Lei 10.406/2002, o atual Código Civil brasileiro também passa a demonstrar uma preocupação, ainda que incipiente, aos princípios norteadores da governança corporativa. À título exemplificativo, Christopher de Moraes Araruna Zibordi cita a faculdade de se instaurar o Conselho Fiscal nas Sociedades Limitadas (artigos 1.066 a 1.070 do Código Civil), que demonstra a credibilidade dada a uma política de gestão sob a perspectiva da governança corporativa<sup>71</sup>.

Em contrapartida, Roberta Nioac Prado<sup>72</sup> assevera que o Código Civil de 2002 não trouxe alterações relevantes em termos de valorização das boas práticas de governança ao regulamentar os tipos societários especificamente. Para autora, a grande inovação desse Diploma Legal, no atinente à governança corporativa, foi a previsão do “princípio da boa-fé

e 6º; art. 116-A; art. 157 § 6º; art. 165-A. Para uma análise completa: RIBEIRO, Milton Nassau. *Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa*, São Paulo: Quartier Latin, 2007.

<sup>69</sup> O voto múltiplo é o processo pelo qual se dá a cada acionista um total de votos correspondentes ao número de suas ações votantes, multiplicado pelo número de cargos do Conselho de Administração.

<sup>70</sup> PRADO. Roberta Nioac. *Governança Corporativa*. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de. (Org). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008. p.127

<sup>71</sup> ZIBORDI. Christopher de Moraes Araruna. *A aplicabilidade da governança corporativa nas sociedades limitadas*. Disponível em: <[http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2008/relatorios/ccs/dir/relatorio\\_christopher.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2008/relatorios/ccs/dir/relatorio_christopher.pdf)> Acesso em 01/09/2014

<sup>72</sup> PRADO. Roberta Nioac. *Governança Corporativa*. Op. Cit. p.127



objetiva”. Previsto em diversos dispositivos legais<sup>73</sup>, tal princípio impõe a todos o dever de seguir um padrão de conduta adequado a valores como a ética, integridade e clareza. Assim, a boa-fé objetiva, compreendida como poder-dever de agir com lealdade, é, em verdade, o fundamento basilar das regras de governança corporativa<sup>74</sup>.

## 2.3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS SOCIEDADES LIMITADAS

A origem da governança corporativa está intimamente ligada ao mercado de capitais. Manter a segurança dos investidores das companhias de capital aberto foi, seguramente, a razão precípua para que surgissem discussões acerca do tema.

Neste contexto, por diversos anos apenas as sociedades anônimas abertas foram objeto de estudos e reflexões envolvendo práticas e modelos de governança corporativa. Por tal razão, abordar a temática no âmbito das sociedades limitadas, a princípio, pode causar estranheza entre estudiosos tradicionais.

A sociedade limitada não possui valores mobiliários negociados no mercado de ações e, portanto, não necessita da governança corporativa para atrair investidores externos, tal como as SAs. Todavia, esta visão restritiva vem sendo superada.

Leonardo Viegas observa que já existem pesquisas acadêmicas que buscam uma correlação entre a adoção de boas práticas de governança e a valorização da empresa de capital fechado (Sociedades Limitadas ou S.As Fechadas), mas este dado é de difícil determinação. Segundo o autor, o estudo pela via inversa é mais fácil e elucidativo, já que são inúmeros os

---

<sup>73</sup> A autora cita, a título exemplificativo, os artigos 113, art. 167§2, art. 187, art. 422, art. 689, do Código Civil Brasileiro.

<sup>74</sup> MIRANDA, Isabella Carolina. *A boa-fé objetiva como limite para a atuação dos administradores*. Revista da Faculdade Mineira de Direito. V.14, nº33, 2014. Disponível em <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/Direito/article/view/6977>>. Acesso 10/09/2014

casos que comprovam a correlação entre as más práticas de governança de sociedades de capital fechado e desastres empresariais<sup>75 76</sup>.

Recentemente, abre-se espaço para uma compreensão mais ampla acerca da Governança Corporativa. Isto porque, em verdade, toda sociedade necessita de uma estrutura de governança para que possa cumprir de forma eficiente seu objeto social.

Assim, é possível afirmar que o conjunto de regras e procedimentos que orientam as relações entre os envolvidos na atividade empresarial, quando pautado pelos princípios da governança corporativa, revela-se instrumento de fortalecimento e valorização do empreendimento independente do tipo societário adotado.

Neste sentido cabe destacar a reflexão de Garcia e Souza<sup>77</sup> sobre o tema:

“A governança propõe a adoção de critérios e regras para a organização empresarial, para viabilizar uma gestão mais transparente e equânime. À medida que é implementada, evidentemente, os conflitos se reduzem. Em uma administração transparente, a possibilidade de serem cometidos abusos de poder e desvios de finalidades se reduz bastante. O conflito é inerente à natureza humana, e os interesses, via de regra, não são convergentes, são antagônicos. Com a governança corporativa a tendência é tornar estes interesses convergentes para uma causa.”

A questão colocada por Calixto Salomão Filho é que, na medida em que há grande concentração de poder, como é o caso das sociedades limitadas, a tendência de abuso é algo natural. Assim, são necessárias soluções estruturais que permitam uma mudança no padrão de relacionamento entre os sócios. A dificuldade reside em definir qual estrutura jurídica é capaz de lidar com a realidade do poder<sup>78</sup>.

---

<sup>75</sup> VIEGAS. Leonardo. Op Cit. p.96

<sup>76</sup> Entre os anos 1985 e 2005 foram constituídas no Brasil 8.915.850 empresas, das quais 4.569.288 foram constituídas na forma de firmas individuais, 4.300.227 na forma de sociedade limitada e 20.080 sociedades anônimas (dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC).

<sup>77</sup> GARCIA e SOUZA, Thelma de Mesquita. Apud ZIBORDI. Christopher de Moraes Araruna. *A aplicabilidade da governança corporativa nas sociedades limitadas*. Disponível em: <[http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2008/relatorios/ccs/dir/relatorio\\_christopher.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2008/relatorios/ccs/dir/relatorio_christopher.pdf)>

Acesso em 01/09/2014.

<sup>78</sup> SALOMÃO FILHO, Calixto. Op. Cit.p. 55

É neste cenário que a governança corporativa mostra-se fundamental. Através dos instrumentos adequados, a adoção de boas práticas de governança busca assegurar que o comportamento dos administradores e dos sócios esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa. Por isso, reafirma-se que os benefícios de sua adoção independem do tipo societário adotado<sup>79</sup>.

## 2.4 SOCIEDADES EMPRESÁRIAS FAMILIARES E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Pontuamos anteriormente que predomina na realidade societária brasileira o controle concentrado e familiar. Não há, portanto, uma completa dissociação entre gestão e propriedade de tal forma que se configurem os chamados conflitos de agência clássicos que originaram a discussão acerca de práticas de governança corporativa. Todavia, as sociedades empresárias familiares não estão imunes a conflitos semelhantes e, quiçá, mais complexos.

Nas sociedades de controle concentrado, como é o caso das familiares, os problemas de governança envolvem, em regra, o relacionamento dos sócios detentores do poder de controle e dos minoritários.<sup>80</sup> O maior perigo, sob a perspectiva da governança, é que, através de práticas autointeressadas, a empresa atue em benefício do sócio controlador em detrimento dos demais sócios e do interesse social. Segundo o IBGC, estes conflitos se intensificam na medida em que a empresa se desenvolve e novos sócios passam a fazer parte da sociedade, sejam eles investidores ou herdeiros<sup>81</sup>.

Sem dúvida, o ingresso dos herdeiros no quadro societário é uma das grandes preocupações da sociedade empresária de cunho familiar. Isto porque, diferente dos primeiros sócios que se uniram no exercício de sua

<sup>79</sup> SANTOS, Aline de Menezes. *Reflexões sobre a governança corporativa no Brasil*. Revista de Direito Mercantil, nº 130, p.182.

<sup>80</sup> GARCIA, Felix Arthur. *Governança corporativa*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em [http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie\\_ufrj\\_cvm/Felix%20Arthur\\_C\\_Azevedo\\_Garcia.pdf](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf) Acesso 10/09/2014

<sup>81</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. *Origens da Governança Corporativa*. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>. Acesso 10/09/2014

autonomia para desenvolver uma atividade econômica, na segunda geração, por conta da sucessão ou regras de regime de casamento e união estável<sup>82</sup>, os familiares são alocados a condição de sócio ainda que não compartilhem dos mesmos valores e interesses que os demais. Daí, fácil inferir que os conflitos se intensificam.

Além desta peculiaridade do surgimento de uma “sociedade imposta” com a transmissão desordenada das quotas/ações para os herdeiros, os aspectos psicológicos e subjetivos que permeiam as relações familiares e influenciam a tomada de decisões no âmbito societário também se agravam com a saída do fundador. Disputas por status, poder e dinheiro intensificam rivalidades familiares preexistentes e influenciam de maneira negativa na perpetuação da empresa<sup>83</sup>.

Este cenário de instabilidade, típico das sociedades empresárias familiares, se traduz em estatística. Um estudo realizado por Lansberg et al<sup>84</sup>, em 1996, demonstrou que, a época, 70% das sociedades encerram suas atividades após o falecimento dos fundadores, sendo que o ciclo médio de vida da sociedade empresária era 24 anos.<sup>85</sup>

Embora a pesquisa não esteja atualizada e tenha se desenvolvido sob a perspectiva das sociedades familiares americanas, é certo que, no Brasil, a realidade societária não é distinta. Conforme apontado no início do presente trabalho, dados do SEBRAE-SC<sup>86</sup> revelam que apenas 5% das sociedades empresárias familiares sobrevivem até a terceira geração.

Na busca por soluções aptas a mitigar esta realidade, especialistas apontam que a implantação da governança corporativa, através dos

---

<sup>82</sup> Cumpre salientar que nas sociedades limitadas, na omissão do contrato social, com o falecimento de um dos sócios deverá ocorrer a liquidação de suas quotas sociais pagando aos herdeiros do falecido o valor apurado (Artigo 1.028 do Código Civil). Todavia, é comum que os sócios estipulem no contrato social regra diversa, estabelecendo que poderão os herdeiros assumir as quotas do sócio falecido, ingressando na sociedade. Outra hipótese prevista em lei é o acordo entre os herdeiros e os sócios remanescentes, em vista do princípio da preservação da empresa.

<sup>83</sup> PRADO, Roberta Nioac. *Aspectos relevantes da empresa familiar: governança e planejamento patrimonial sucessório* / Organizadora Roberta Nioac Prado. São Paulo: Saraiva, 2013. p.30.

<sup>84</sup> GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan; *De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio, 1997. 307p.

<sup>85</sup> OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21.

<sup>86</sup> SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE –SC <[http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar\\_materia.asp?cd\\_noticia=10410](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410)> Acesso 01/06/2014

mecanismos legais adequados, torna-se verdadeira aliada na perpetuação da sociedade empresaria familiar.

Se a separação entre propriedade e gestão é o embrião da governança corporativa em empresas não familiares, como assevera Sergio Teixeira de Andrade Filho<sup>87</sup>, nas sociedades empresárias familiares é essencial considerar a existência de uma terceira esfera – a família. Por tal razão, o sucesso na implementação de um sistema de gestão corporativa está intrinsecamente ligado à capacidade da família empresária em delimitar sua atuação em cada um desses sistemas.

Trata-se, sem dúvida, de um modelo mais complexo de governança, já que o âmbito familiar possui uma racionalidade completamente diversa da lógica empresarial. As relações familiares são eminentemente subjetivas e, por vezes, os conflitos serão inevitáveis. Por isso, importante ressaltar que o presente estudo não está afirmando que a governança corporativa é “a panaceia dos conflitos familiares”<sup>88</sup>. O que se pretende demonstrar é que estabelecer regras claras de gestão, evitando que eventuais conflitos pessoais se transportem para o ambiente empresarial, é uma estratégia adequada e salutar à perpetuação da sociedade empresária.

Destacando as vantagens de adoção de práticas da governança corporativa, cita-se a reflexão feita por Sergio Teixeira de Andrade Filho:

“dentre as diversas formas de controle sob as quais pode se organizar a sociedade familiar, a governança corporativa traz, no seu formato genérico, um modelo interessante para que ela se organize nas esferas administrativas, deliberativas e fiscalizadoras, prepare a sucessão e, ainda, abra seu capital aos investidores, fomentando seu negócio e se preparando para continuar competitiva, moderna e, acima de tudo, valorizada pelo mercado de capitais, pelos próprios acionistas, potenciais investidores e stakeholders”<sup>89</sup>

Fortalecer os pilares da governança corporativa (equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa) através de instrumentos jurídicos adequados, mostra-se, atualmente, uma maneira

---

<sup>87</sup> ANDRADE FILHO, Sergio Teixeira de. Op. Cit. p.94

<sup>88</sup> ANDRADE FILHO, Sergio Teixeira de. Op. Cit. p. 95

<sup>89</sup> ANDRADE FILHO, Sergio Teixeira de. Op. Cit. p.95

eficaz de harmonizar os diferentes interesses que circundam a sociedade empresária familiar e de organizar o poder de controle, possibilitando a manutenção da sociedade para além da primeira geração<sup>90</sup>.

Dentre os aspectos que podem ser abordados pela governança corporativa em sociedades familiares, importante mencionar (i) a criação de Conselho de Administração; (ii) a criação de regras claras e transparentes de gestão, que organizem o poder de controle, bem como estabeleçam políticas de remuneração de trabalho e capital, formas de avaliação da empresa e de pagamento de haveres dos sócios que se retiram (planejamento societário); (iii) elaboração documentos e estruturas jurídicas que facilitem a sucessão (planejamento sucessório).<sup>91</sup>

No Capítulo III estes pontos serão abordados separadamente. A partir de reflexões teóricas pretende-se analisar mecanismos e técnicas jurídicas úteis ao processo de efetivação práticas de governança corporativa na organização empresária familiar.

Todavia, é fundamental ressaltar que não existem estruturas prontas de governança corporativa. Embora vários autores apontem modelos genéricos, cabe aos profissionais responsáveis analisar as particularidades do caso concreto para elaborar uma estrutura que atenda as necessidades apresentadas pela sociedade.

---

<sup>90</sup> PASSOS, Édio de Almeida et. al *Governança Invisível*. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de. (Org). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008, p.107.

<sup>91</sup> PRADO, Roberta Nioac. *Aspectos relevantes da empresa familiar: governança e planejamento patrimonial sucessório* /Organizadora Roberta Nioac Prado. São Paulo: Saraiva, 2013. p.35-37.

### 3 INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE EFETIVAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SOCIEDADE EMPRESÁRIA FAMILIAR

Conforme mencionado no Capítulo II, o ordenamento jurídico brasileiro não possui um código específico com regras cogentes de governança corporativa. Assim, não é pela imposição legal que o sistema de governança corporativa se desenvolve, e sim pela adesão voluntária por parte de empresas atentas às novas exigências do mercado.

Na medida em que são percebidos os benefícios que a governança pode trazer, seja em termos econômicos, seja na contribuição para a perpetuação da sociedade, nasce nos empresários uma vontade legítima de adotar voluntariamente instrumentos e estruturas que extrapolam a legislação aplicável, valorizando as boas práticas de gestão<sup>92</sup>.

Segundo Roberta Nioac Prado, para que a governança corporativa seja abordada no âmbito jurídico, os instrumentos de regulação precisam compreender três perspectivas distintas. Primeiro, faz-se necessário introduzir normas de proteção aos minoritários. Em segundo lugar, é preciso estabelecer mecanismos de fiscalização da gestão empresarial. Por fim, tais instrumentos devem ser capazes de fazer cumprir as regras postas (*enforcement*)<sup>93</sup>.

Dentre os mecanismos e estruturas societárias reconhecidamente relevantes na adoção de boas práticas de governança, analisaremos a seguir àqueles cujo impacto na sociedade empresária familiar parece mais relevante: o Conselho de Administração e o Acordo de Sócios.

#### 3.1 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

##### 3.1.1 Aspectos Gerais

---

<sup>92</sup> PRADO, Roberta Nioac. *Governança Corporativa*. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de. (Org). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008. p.125.

<sup>93</sup> Idem.

A instituição de um Conselho de Administração talvez seja a recomendação mais amplamente divulgada em termos de governança corporativa. Segundo o IBGC, este órgão é o principal elemento do sistema de governança, pois funciona como um intermediário, um elo entre a propriedade e a gestão:

“O Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles. (...) O Conselho de Administração deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros”<sup>94</sup>.

Neste sentido, ressaltando a importância na fiscalização dos executivos e na tomada das decisões mais relevantes, Angela Rita Franco Donaggio assevera que “a existência de um Conselho de Administração ativo, independente e bem informado está entre os principais mecanismos de governança corporativa de qualquer empresa, familiar ou não”<sup>95</sup>.

### 3.1.2 Determinações legais

O Conselho de Administração, sob o ponto de vista legal, é um órgão de deliberação colegiado, obrigatório apenas nas companhias de capital aberto ou capital autorizado, conforme dispõe o artigo 138, parágrafo 2º da Lei das Sociedades Anônimas<sup>96</sup>. A existência deste órgão nos demais tipos societários é facultativa, dependendo de previsão estatutária ou contratual.

Segundo Fábio Ulhoa Coelho, a principal função do Conselho é agilizar o processo de tomada de decisão no interior das organizações empresariais. Em termos gerais, o autor afirma que compete ao Conselho de Administração deliberar sobre qualquer matéria que seja de interesse

---

<sup>94</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

<sup>95</sup> DONAGGIO, Angela Rita Franco. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares*. In: PRADO, Roberta Nioac (org.) *Empresas Familiares, Governança Corporativa, Governança Jurídica* (Série GVlaw). Saraiva, 2011, p.77

<sup>96</sup> Também é obrigatória a existência do Conselho de Administração nas Sociedades de Economia Mista, nos termos do artigo 239, LSA.



da companhia, exceto as privativas da Assembleia Geral (artigo 122, LSA)<sup>97</sup>.

A Lei das Sociedades Anônimas, no artigo 142 prevê uma série de competências exclusivas do Conselho de Administração. Em síntese, são estabelecidos três grandes grupos de atribuições: as programáticas; de fiscalização e controle; e, por fim, atribuições propriamente administrativas<sup>98</sup>.

Nas competências programáticas estariam enquadradas as deliberações sobre as diretrizes, prioridades e estratégias que direcionam a atuação da diretoria, ao menos em termos gerais. Quanto à fiscalização e controle, o Conselho deve fiscalizar a gestão dos diretores, cabendo ao estatuto social definir quais atos da diretoria sujeitam-se à ratificação do Conselho. Por fim, as atribuições administrativas determinam a prerrogativa desse órgão de eleger e destituir os diretores. O Conselho também é responsável por convocar Assembleia Geral anualmente ou quando julgar necessário<sup>99</sup>.

A Lei estabelece que órgão seja composto por, no mínimo 3 membros, sendo que apenas um terço (limite máximo) poderá compor também a diretoria (órgão de execução). Porém, embora haja este permissivo legal, cumpre desde já ressaltar que, ao menos potencialmente, quanto menor o número de diretores ocupando cargos de conselheiros, mais separados os âmbitos da propriedade e gestão e, por consequência, mitiga-se a possibilidade de conflitos de interesse no órgão<sup>100</sup>.

O estatuto deve estabelecer o número de conselheiros (ou número máximo e mínimo, nunca inferior a três membros), modo de substituição, processo de escolha do presidente e fixar o prazo de gestão (não podendo ultrapassar três anos). Também compete ao estatuto instituir regras sobre a convocação, instalação e funcionamento do órgão. Vale mencionar que, em regra, o Conselho deliberará por maioria de votos, mas pode haver norma estatutária prevendo que em deliberações acerca de determinadas matérias seja necessário quorum qualificado<sup>101</sup>.

Os conselheiros, nos termos do artigo 140, *caput*, LSA, são eleitos e destituídos em Assembleia Geral Ordinária. Por isso, o acionista

<sup>97</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. *Curso de Direito Comercial*. Volume 2. 17ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p.243.

<sup>98</sup> TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de. Apud TOMAZETTE, Marlon. *O Conselho de Administração nas sociedades familiares*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p.300.

<sup>99</sup> TOMAZETTE, Marlon. Op. cit, p. 301

<sup>100</sup> DONAGGIO, Angela Rita Franco. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Op. cit. p.77.

<sup>101</sup> Ibidem, p.80.

controlador tem direito de eleger a maioria dos membros que integram o Conselho. Não obstante, considerando a importância do órgão, a Lei prevê mecanismos de proteção das minorias, tentando assegurar sua representação no Conselho por meio do voto múltiplo<sup>102</sup> ou da eleição em separado de um membro<sup>103</sup>.

Importante mencionar que a atuação dos conselheiros deve se pautar no respeito a quatro deveres fundamentais a todos os administradores de sociedades, nos termos dos artigos 153 a 156 da Lei das Sociedades Anônimas. São eles: o dever de diligência (empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência inerente a um homem probo na condução de seus próprios negócios); dever de lealdade (no sentido de que é proibido que interesses pessoais ou de terceiros sobreponham-se ao interesse da sociedade); dever de sigilo (proíbe-se o uso de informações relevantes que ainda não foram divulgadas ao mercado); e, por fim, o dever de informação (obrigação de comunicar ao mercado e aos órgãos fiscalizadores fatos relevantes que possam influenciar no valor da companhia)<sup>104</sup>.

Pode ocorrer, contudo, que o Conselho não aja em harmonia com os ditames legais, extrapolando seus poderes ou violando os deveres impostos. Nestes casos, em virtude da investidura no cargo, todos os conselheiros respondem solidariamente pelos prejuízos causados à empresa.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Voto múltiplo: “são atribuídos a cada ação votante tantos votos quantos sejam os cargos do conselho de administração. Os acionistas podem distribuir livremente os votos que recebem, concentrando-os em um único candidato ou distribuindo-os entre dois ou mais (...) Para ter direito a instalação do processo de voto múltiplo, o acionista minoritário (ou grupo de acionistas) deve atender duas condições: a) titularizar nas companhias fechadas, pelo menos 10% do capital votante, e, nas abertas, de acordo com o capital social, de 5 a 10% (Inst. CVM N. 165); b) solicitar a adoção do processo pelo menos 48 horas antes da Assembleia Geral” (COELHO. Fábio Ulhoa. *Curso de Direito Comercial*. Volume 2. 17ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p.247)

<sup>103</sup> Enquanto o processo do voto múltiplo beneficia o minoritário tanto das S.A fechadas quanto das S.A abertas, o voto em separado tem lugar apenas nas companhias abertas. Pode haver duas eleições em separado. Primeiro, dos acionistas minoritários que, reunidos, sejam titulares de 15% do capital votante. A segunda eleição em separado será dos minoritários preferencialistas sem direito a voto que representem, no mínimo, 10% do capital social. Haverá, todavia, apenas uma eleição em separado caso estes dois grupos, separadamente, não atinjam o *quorum* necessário, mas juntos representem 10% do capital social. (COELHO. Fábio Ulhoa. *Curso de Direito Comercial*. Volume 2. 17ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p.251-252)

<sup>104</sup> DONAGGIO, Angela Rita Franco. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Op. cit., p.79

<sup>105</sup> Exceção à responsabilidade solidária nas companhias de capital aberto cujo estatuto define atribuições específicas para determinados administradores. Nestes casos, a responsabilidade será solidária apenas entre os administradores com competência relacionada com a irregularidade. (COELHO. Fábio Ulhoa. *Curso de Direito Comercial*. Volume 2. 17ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p.296).

“O caráter colegiado do Conselho de Administração é determinado na responsabilidade conjunta de seus membros. Não há responsabilidade individual, pois a representação da vontade social do órgão é manifestada pela deliberação da maioria”<sup>106</sup>.

Importante pontuar que o conselheiro poderá se eximir de responsabilidade por eventual ato ilícito cometido por outro administrador caso consigne em ata sua divergência, ou, não sendo possível consignar em ata, dê ciência imediata e por escrito ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal ou à Assembleia Geral, nos termos do artigo 158, parágrafos 1º e 5º da LSA<sup>107</sup>.

### 3.1.3 O Conselho de Administração e as Sociedades Empresárias Familiares

As sociedades empresárias familiares, em regra, são constituídas sob a forma da sociedade limitada ou de sociedades anônimas de capital fechado. Daí, num primeiro momento, uma abordagem enfatizando a instituição do Conselho de Administração em empresas familiares parece desnecessária ou até mesmo infrutífera, posto que a própria Lei torna o órgão dispensável nesses tipos societários.

Contudo, esta perspectiva não se sustenta quando analisada sob a ótica da governança corporativa. Isso porque a criação de um Conselho de Administração é recomendada por doutrina especializada como mecanismo formal adequado às boas práticas de governança, independente do tipo societário da organização empresarial.

Embora a Lei das S.A limite a obrigatoriedade do Conselho de Administração às companhias abertas e de capital autorizado, é possível que este órgão seja instituído em companhias fechadas e também nas sociedades limitadas. Recentemente, sob a ótica da governança corporativa, estudiosos recomendam sua instituição em todas as sociedades empresárias, independente do tipo societário adotado.

No caso das sociedades limitadas, para Angela Donaggio, além do contrato social prever a instituição do órgão, é fundamental que sejam adotadas as determinações trazidas pela Lei das S.A, no concernente ao

---

<sup>106</sup> EIZIRK, Nelson et al, Apud TOMAZETTE, Marlon. Op. Cit. p. 301.

<sup>107</sup> DONAGGIO, Angela Rita Franco. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Op. cit, p.79.

Conselho de Administração<sup>108</sup>. É necessário, portanto, que o contrato social opte pela regência supletiva da LSA, conforme possibilita o artigo 1053, parágrafo único.

Marlon Tomazette, em contrapartida, observa que a inexistência de qualquer disciplina legal no tocante ao Conselho de Administração nas sociedades limitadas implica em uma expressiva margem de liberdade dos sócios para definir a estrutura do órgão. Contudo, ainda assim o referido autor recomenda que também nas limitadas sejam utilizadas as regras próprias das sociedades anônimas para instituir o referido conselho<sup>109</sup>.

Daí, embora não seja pacífico na doutrina se as regras estabelecidas pela Lei das S.A quanto ao Conselho de Administração aplicam-se obrigatoriamente nas sociedades limitadas que optarem por criar tal órgão, certo é que a instituição de um Conselho de Administração também pode se inserir no contexto das empresas de capital fechado, inclusive nas sociedades limitadas.<sup>110</sup>

Este é um mecanismo jurídico fundamental na adoção de um sistema de governança corporativa, pois viabiliza a separação entre as esferas da propriedade e da gestão. Nas sociedades empresárias familiares, as vantagens são ainda mais evidentes. Nesse sentido, afirma Priscila Walker:

“o fortalecimento do Conselho de Administração pode ser considerado um dos instrumentos societários para a continuidade das empresas familiares, mediante a aplicação de boas práticas de governança corporativa e a separação efetiva de propriedade e gestão. Nas empresas que não possuem Conselho de Administração, esse pode ser um dos meios para separar as atividades da diretoria (execução) das atividade do Conselho, reservando para esse último órgão as funções de gestão, definição de estratégias e controlando sua implementação”<sup>111</sup>.

<sup>108</sup> Ibidem,, p.80

<sup>109</sup> TOMAZETTE, Marlon. Op. cit, p.297.

<sup>110</sup> A Junta Comercial de Minas Gerais estabeleceu que “A sociedade limitada poderá ser administrada por uma diretoria e/ou Conselho de Administração, desde que previsto no contrato social a aplicação supletiva da Lei 6.404/76. As regras de funcionamento, competência e composição destes órgãos se regerão pela citada lei”. (Entendimentos em matéria de Registro Mercantil, Direito empresarial e Registrário. Aprovados na 4333ª Sessão Ordinária do Plenário da Jucemg. Disponível em [http://www.jucemg.mg.gov.br/arquivos/79\\_novos\\_entendimentos\\_de\\_Registro\\_Mercantil.pdf](http://www.jucemg.mg.gov.br/arquivos/79_novos_entendimentos_de_Registro_Mercantil.pdf). Acesso 15/09/2014

<sup>111</sup> WALKER, Priscila Benelli. *Instrumentos Societários para a perpetuação da Empresa Familiar*. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: <[http://www.direitorp.usp.br/arquivos/noticias/sites\\_eventos/3\\_semana\\_juridica\\_2010/papers/Priscila%20Benelli%20Walker.pdf](http://www.direitorp.usp.br/arquivos/noticias/sites_eventos/3_semana_juridica_2010/papers/Priscila%20Benelli%20Walker.pdf)> Acesso 01/08/2014.

Além disto, Ângela Donaggio salienta que, com a transição das gerações, as relações de poder e os interesses que permeiam a sociedade empresária familiar modificam-se. Assim, há a constante necessidade de reavaliar os riscos e as oportunidades envolvidas no negócio. Para tanto, a existência de um órgão capaz de estabelecer um fórum de debate estruturado sobre os novos interesses da empresa é imprescindível. Segundo a autora, este é um dos papéis fundamentais do Conselho de Administração nas sociedades familiares.<sup>112</sup>

Para que esta separação entre propriedade, gestão e família não seja apenas formal, necessário observar algumas recomendações práticas da governança corporativa que extrapolam a mera regulamentação legal, no concernente às atribuições e composição do Conselho de Administração.

### **Recomendações dos Códigos de boas práticas de governança corporativa - IBGC**

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, atualmente em sua 4ª edição, é a principal referência brasileira em termos de recomendações práticas de governança corporativa. Embora no contexto específico das sociedades de cunho familiar nem todas as abordagens desse Código sejam adequadas, alguns pontos merecem ser observados no que tange ao Conselho de Administração.

#### **a. Quanto à competência do órgão:**

Para além da competência atribuída pela LSA, o Conselho de Administração deve incluir em sua agenda de discussão outros cinco temas relevantes: i) planejamento estratégico da empresa; ii) avaliação de desempenho dos executivos e do próprio negócio; iii) desenvolvimento de lideranças; iv) definição da estrutura de capital; v) gestão de riscos.<sup>113 114</sup>

<sup>112</sup> DONAGGIO, Ângela Rita Franco. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Op. cit, p. p.77

<sup>113</sup> Ibidem. p.82

<sup>114</sup> Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC, dentre as responsabilidades deste órgão, destacam-se as discussões, aprovação e monitoramento de decisões que envolvem i) estratégia; ii) estrutura de capital; iii) apetite e tolerância a risco (perfil de risco), iv) fusões e aquisições; v) contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos; vi) escolha e avaliação da auditoria independente; vii) processo sucessório dos conselheiros e executivos; viii) práticas de Governança Corporativa; ix) relacionamento com partes interessadas; x) sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada); xi) política de gestão de pessoas; xii) Código de Conduta. (IBGC, Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa – 4ª Edição).

Uma recomendação importante é que as atividades do Conselho estejam formalizadas em um regimento interno. Este documento deve conter normas que explicitem as responsabilidades, atribuições e rotina de trabalho dos conselheiros<sup>115</sup>. Também é aconselhável que o Regimento Interno possua dispositivos que previnam potenciais conflitos entre o órgão e a diretoria executiva.

b. Quanto aos membros:

Conforme aponta Ângela Donaggio, para que haja uma efetiva separação entre as esferas família, propriedade e gestão, é fundamental que não haja conflitos de interesse (ou ao menos que sejam mitigados) no Conselho de Administração. Nesse sentido, é importante considerar ao menos duas recomendações dos códigos de boas práticas de governança quanto aos membros que poderão compor este órgão societário.

A primeira é de que os cargos de presidente do Conselho de Administração e presidente da empresa sejam ocupados por pessoas diferentes. Evita-se, desta maneira, a concentração de poder em prejuízo de uma fiscalização adequada da gestão.

Em segundo lugar, no intuito de evitar que conflitos de interesse influenciem a atividade do Conselho de Administração, é desejável que o órgão seja composto, em sua maioria, por membros independentes<sup>116</sup>. Segundo as melhores práticas de governança, os conselheiros que não possuem qualquer vínculo com a organização conseguem decidir de forma imparcial, prezando o melhor interesse da empresa numa perspectiva de longo prazo<sup>117</sup>.

<sup>115</sup> DONAGGIO, Angela Rita Franco. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Op. cit, p.82

<sup>116</sup> “O conselheiro independente caracteriza-se por: Não ter qualquer vínculo com a organização, exceto participação não relevante no capital; Não ser sócio controlador, membro do grupo de controle ou de outro grupo com participação relevante, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ligado a organizações relacionadas ao sócio controlador; Não estar vinculado por acordo de acionistas; Não ter sido empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias) há pelo menos, 3 (três) anos; Não ser ou ter sido, há menos de 3 (três) anos, conselheiro de organização controlada ; Não estar fornecendo, comprando ou oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à organização em escala relevante para o conselheiro ou a organização; Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da organização; Não receber outra remuneração da organização, além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de participação não relevante no capital estão excluídos desta restrição); Não ter sido sócio, nos últimos 3 (três) anos, de firma de auditoria que audite ou tenha auditado a organização neste mesmo período; Não ser membro de entidade sem-fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas; Manter-se independente em relação ao CEO; Não depender financeiramente da remuneração da organização.” (IBGC, Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa – 4ª Edição)

<sup>117</sup> DONAGGIO. Angela et al. Op. Cit, p. 84

Neste sentido leciona Roberta Nioac Prado:

“A criação de um conselho de administração, ou de um conselho consultivo, dependendo do porte da empresa, com familiares e externos, e com uma gestão fundamentalmente com profissionais do mercado, competentes e isentos das disputas familiares costuma ser salutar para o desenvolvimento a contento da empresa, bem como para o bom relacionamento dos familiares e sócios”<sup>118</sup>

O número de conselheiros nas sociedades depende do setor de atuação, do porte do empreendimento e do grau de complexidade da atividade. Em geral, o Código do IBGC recomenda que o órgão tenha entre 5 e 11 membros. Além disto, recomenda-se que o mandato não seja superior a dois anos.

#### c. Comitês de apoio

Os códigos de governança aconselham que temas específicos sejam debatidos em comitês especiais, formados por grupos de 3 a 5 membros do Conselho. Os comitês seriam, portanto, órgãos acessórios ao Conselho de Administração. A grande vantagem apontada deste sistema é a possibilidade de assuntos complexos serem debatidos com mais profundidade.

No contexto das sociedades de controle familiar, Ângela Donaggio destaca a importância do comitê de auditoria (analisa as demonstrações financeiras, promove a supervisão e a responsabilização da área Financeira) e do comitê de remuneração (coordena o planejamento sucessório das principais posições na gestão da empresa e elabora política de remuneração)<sup>119</sup>

#### d. Conselho Consultivo

É fundamental compreender que o Conselho de Administração decorre do amadurecimento do processo de governança corporativa na organização. Por tal motivo, instituir logo de início um órgão tão complexo pode se tornar um desafio quase intransponível, especialmente nas sociedades empresárias familiares.

Deste modo, o Código de Melhores Práticas de Governança sugere que a instituição de boas práticas de governança corporativa comece por

<sup>118</sup> PRADO. Roberta Nioac. Op. Cit, p.49

<sup>119</sup> DONAGGIO. Angela et al. Op. Cit, p.84

ferramentas mais simples que preparem a empresa para constituir um Conselho de Administração. Nesse sentido, o Conselho Consultivo é apontado como um instrumento adequado.

Importante mencionar a reflexão de André Antunes Pereira Pina sobre o Conselho Consultivo:

O conselho consultivo é um órgão não deliberativo que tem como função assessorar a direção da empresa por meio de sugestões e recomendações, ou seja, ao contrário do conselho de administração, o conselho consultivo não delibera, não vota, não tem caráter legal, ele simplesmente recomenda, sugere. Entretanto, o ganho de experiência para os familiares e funcionários e a oxigenação com novas ideias para a tomada de decisões estratégicas do negócio, são indiscutivelmente os principais benefícios do Conselho Consultivo.<sup>120</sup>

Nota-se que a missão do Conselho Consultivo é aperfeiçoar a tomada de decisões por parte dos diretores, submetendo alguns processos críticos da empresa, tais como o planejamento sucessório, fusões, incorporações, à avaliação externa e profissionalizada. Desta maneira, o que se pretende é que as práticas de gestão se tornem mais racionais, pois os conselheiros estarão isentos das subjetividades que permeiam o universo familiar.

### 3.2 ACORDO DE SÓCIOS

Desenvolver uma estrutura de gestão de conflitos é uma preocupação relevante dos sistemas de governança corporativa. O IBGC dedica um capítulo do Código de Melhores Práticas de Governança para propor práticas e políticas aptas a evitar conflitos de interesse e mau uso de ativos e informações relativas a organização.<sup>121</sup>

Esta preocupação ganha ainda mais importância quando inserida no contexto das sociedades empresárias familiares. Administrar os potenciais conflitos societários, tão comuns e tão fatais nessas organizações, é, sem dúvida, o principal desafio que deve ser enfrentado na busca pela perpetuação do negócio familiar.

<sup>120</sup> PINA. André Pereira Antunes. *Governança Corporativa em empresas familiares de capital fechado: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo*, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9145/Dissertacao%20Andre%20Pina%20-%20final%20apos%20defesa.pdf?sequence=1> . Acesso 20/09/2014

<sup>121</sup> IBGC, Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa – 4ª Edição, 2009.



Conforme analisado no tópico anterior, o próprio Conselho de Administração, quando bem estruturado e, especialmente, quando composto por conselheiros externos, irá monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses entre executivos, conselheiros e sócios, evitando abusos em transações entre as partes<sup>122</sup>. Todavia, o Conselho limita-se, basicamente, a criar uma separação formal entre as esferas de propriedade e gestão. Os contornos da esfera familiar não serão claramente estabelecidos por tal órgão, ainda que sejam impostas algumas limitações quanto à participação dos familiares em sua composição.

Destarte, na busca por uma verdadeira separação entre família, gestão e poder, tal qual preconiza as boas práticas de governança, outros instrumentos jurídicos mostram-se essenciais, especialmente com intuito de prevenir, ou ao menos mitigar, que potenciais conflitos familiares e eminentemente subjetivos transpassem para o contexto empresarial.

No presente estudo adota-se a classificação didática de Modesto Carvalhosa, que, no contexto da sociedade de cunho familiar, divide os instrumentos jurídicos de prevenção de conflitos nas seguintes categorias: i) instrumentos planejamento societário, que visam criar estruturas de institucionalização do poder de controle; e ii) instrumentos de planejamento sucessório, que buscam harmonizar o processo de sucessão das sociedades empresárias familiares.<sup>123</sup>

O próprio autor salienta que esta divisão é meramente didática, já que a institucionalização do controle efetivada por um planejamento societário adequado é elemento imprescindível para que um planejamento jurídico-sucessório seja eficaz:

"o planejamento jurídico sucessório das sociedades familiares e multifamiliares pressupõe a institucionalização do controle haja vista que a prosperidade de uma sociedade familiar depende, fundamentalmente, da estabilidade de seu controle acionário. Institucionalização essa que ocorre a partir do referido planejamento societário"<sup>124</sup>.

Nesta perspectiva, a principal ferramenta jurídica apontada pela doutrina, tanto para o auxílio de um planejamento societário adequado quanto de um planejamento sucessório, é o Acordo de Sócios<sup>125</sup>.

---

<sup>122</sup> IBGC. Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa – 4ª Edição, 2009.

<sup>123</sup> CARVALHOSA, Modesto. *Aspectos societários relevantes nas empresas familiares*. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de. (Org). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008. p.208.

<sup>124</sup> Ibidem, p. 209.

<sup>125</sup> Também ganha destaque no cenário atual a consolidação do controle em sociedades

### 3.2.1 Aspectos gerais

O Acordo de Sócios (Acordo de Acionistas ou Acordo de Quotistas) é um instrumento jurídico amplamente utilizado na prática da advocacia consultiva para acomodar os diversos interesses que permeiam as sociedades empresárias. A possibilidade de estabilizar as relações pessoais, bem como organizar, estruturar e definir o poder de controle interno, faz deste mecanismo um verdadeiro aliado na implementação de boas práticas de governança.

Neste sentido, Paulo Lucena de Menezes assevera:

“O acordo de sócios, assim compreendido em sentido amplo, apresenta-se em uma posição de destaque, na medida em que oferece subsídios eficazes para a superação de muitos problemas recorrentes nas sociedades familiares. A prática demonstra que, quando bem elaborados, eles favorecem a composição de interesses, conferem maior estabilidade e transparência à administração, permitem implementar políticas de longo prazo, previnem litígios, entre outras vantagens”.<sup>126</sup>

Em síntese, o acordo de acionistas ou de quotistas é compreendido como um negócio jurídico firmado entre os sócios interessados, sem a interveniência da sociedade e à margem de seus atos constitutivos, que tem como objetivo regulamentar o exercício dos direitos que lhes são inerentes<sup>127</sup>.

Na medida em que o acordo está apartado do ato social constitutivo, parte relevante da doutrina defende seu caráter parassocial<sup>128</sup>. Isto implica em reconhecer, primeiramente, que “na fonte, são negócios jurídicos geneticamente distintos dos contratos de sociedade”<sup>129</sup>. Além disso, de sua

---

holdings – holdings familiares. Por meio desta estrutura é possível delimitar de forma nítida a esfera de atuação da família. Todavia, não se aprofundará sobre esse tema, porquanto não é objeto do presente trabalho e, pela complexidade envolvida, merece estudo próprio.

<sup>126</sup> MENEZES, Paulo Lucena de. *Acordo de Acionistas*. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de. *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Virgília, 2008. p.218.

<sup>127</sup> ANDRADE FILHO. Sergio Teixeira de. Op. cit, p.54

<sup>128</sup> “Segundo lição clássica de Giorgio Oppo, os contratos parassociais são acordos celebrados pelos sócios (alguns ou todos) fora do âmbito do contrato ou do estatuto social, a fim de regular entre si e nas suas relações com a sociedade questões atinentes à condução do negócio social ou à propriedade das participações societárias” (SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. *Acordos Parassociais em sociedades familiares*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.p. 400.)

<sup>129</sup> SALOMÃO FILHO. Calixto. Op. cit, p. 127.

característica parassocial decorre a impossibilidade de modificar a própria relação social<sup>130</sup>.

Neste diapasão, é certo que o grau de eficácia do acordo de sócios dependerá essencialmente da legalidade das cláusulas, que não podem ir de encontro com a legislação vigente, tampouco podem contrariar as disposições do estatuto ou do contrato social. Isto não significa, contudo, que não seja possível formar no interior da sociedade “subvínculos societários entre sócios”, desde que não afete a matriz principal da relação societária<sup>131</sup>.

Ademais, cumpre salientar que parte da doutrina reconhece que o acordo de sócios possui a natureza jurídica de contrato preliminar, posto que são duas obrigações as quais se vincula o sócio: i) a promessa de firmar contrato definitivo e ii) a de emitir declaração de vontade<sup>132</sup>.

Neste sentido, pontua Celso Barbi Filho:

“O pactuado nos acordos é sempre uma promessa de contratar ou de emitir declaração de vontade. Nos acordos de bloqueio, as partes prometem comprar ou vender ações, concedendo ou exercendo preferência. Já nos de voto, elas se comprometem a votar neste ou naquele sentido, emitindo declaração de vontade nos termos do pactuado. Assim, nos acordos de acionistas ocorre sempre um contrato preliminar, cujo objeto é a obrigação de celebrar um contrato definitivo de compra e venda, ou de emitir uma declaração de vontade, correspondente ao voto nas assembléias.”<sup>133</sup>

Todavia, esta questão é controvertida. Marcelo Bertoldi defende que os acordos de sócio são, em verdade, contratos definitivos, pois encerram a totalidade das obrigações havidas entre os pactuantes, que subsistem, ainda que não haja a celebração de um segundo contrato<sup>134</sup>.

#### a. Acordo de Acionistas

<sup>130</sup> SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. *Acordos Parassociais em sociedades familiares*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p 401.

<sup>131</sup> SALOMÃO FILHO, Calixto. Op. cit, p. 129

<sup>132</sup> RETTO, Marcel Gomes Brangança. *Sociedades limitadas*. Barueri: Manole, 2007, p.172.

<sup>133</sup> BARBI FILHO, Celso. In CRUS, Pedro Santos. *Mecanismos de Eficácia dos Acordos De Acionistas*. Disponível em <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12000/12000.PDF> Acesso: 10/10/2014

<sup>134</sup> BERTOLDI, Marcelo. In CRUS, Pedro Santos. *Mecanismos de Eficácia dos Acordos De Acionistas*. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12000/12000.PDF> Acesso: 10/10/2014

O acordo de acionistas é disciplinado pelo artigo 118 da Lei das Sociedades Anônimas<sup>135</sup>, que limita o conteúdo do acordo a três matérias: i) a compra e venda de ações; ii) o exercício dos direitos de preferência, iii) exercício do direito a voto ou do poder de controle.

A doutrina, contudo, é pacífica no sentido de admitir que os acordos ostentem conteúdos variados, não sendo necessário que seu objeto limite-se ao previsto pelo artigo 118 da Lei<sup>136</sup>. Nesse sentido, pode-se afirmar que os acordos de acionistas, assim como o acordo de quotistas, podem ter por objeto qualquer direito disponível que seja próprio da realidade social, direta ou indiretamente<sup>137</sup>, ressalvadas as ilicitudes no conteúdo.

Sobre tais restrições, importa transcrever reflexão feita por Márcia Carla Pereira Ribeiro:

“Poder-se-ia enumerar como sendo as principais restrições que estariam fadadas à caracterização da ilicitude já em razão de seu conteúdo: a) comércio de voto (crime, art. 177, § 2º, CP); b) indefinição da matéria, objeto indefinido, ausência de diretriz; c) acordos que tenham por objeto as declarações de verdade (aprovação de contas); d) violação da legislação antitruste, de proteção à economia popular e aos consumidores; e) acordos danos ao interesse da sociedade (art.115 da Lei); violação de direitos essenciais do acionista.”<sup>138</sup>

Entretanto, ainda que os pactos possam ostentar conteúdos variados, apenas os que versam sobre as matérias taxativas elencadas em lei gozam de eficácia perante a sociedade e perante terceiros – desde que observados os procedimentos de publicidade e arquivamento previstos em lei (artigo 118, § 1º, LSA). O registro de acordos com cláusulas atípicas, embora seja recomendável para dar ciência à sociedade e terceiros do seu teor, não obriga a observância de seus termos<sup>139</sup>.

Segundo Calixto Salomão Filho, a lei dá ao acordo de acionistas típico – ou seja, acordo que tenha por objeto a compra e venda de ações, a preferência para adquiri-las e exercício do direito a voto ou de poder de

<sup>135</sup> Art. 118. Os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001)

<sup>136</sup> Neste sentido João Pedro Scalzilli e, Luis Felipe Spinelli citam BARBI FILHO, BERTOLDI, COMPARATO, BULGARELLI, CARVALHOSA, EIZIRIK. (SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. *Acordos Parassociais em sociedades familiares*. In Empresas Familiares – estudos Jurídicos. P. 402).

<sup>137</sup> MAMEDE, Gladston. Op. cit, p.32

<sup>138</sup> RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. *Acordo de Acionistas*. Um Breve Estudo Acerca das Modalidades. Revista da Faculdade de Direito da UFPR, v.36, 2001

<sup>139</sup> SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. Op. cit, p. 404

controle - o reconhecimento e eficácia societária<sup>140</sup>. Desse modo, sendo integrante da estrutura societária, os órgãos e administradores da companhia também devem zelar por seu cumprimento<sup>141</sup>. O autor assevera que os §§ 8º, 9º, 10 e 11 do art. 118<sup>142</sup> inserem o acordo de acionistas na realidade societária.

Sob a ótica da governança corporativa, Roberta Nioac Prado et al. criticam a possibilidade de vinculação de voto de conselheiro de administração ao acordo de acionista, conforme disposto no artigo 118, §8º e § 9º. As autoras asseveram que:

“o Conselho de Administração, para desempenhar da melhor maneira seu munus, deve agir no melhor interesse da companhia — sendo esse interesse representado no acordo de acionistas ou não. Assim, os parágrafos citados apresentam um risco à integridade do sistema de governança corporativa das empresas brasileiras, visto que subtraem do conselheiro de administração qualquer juízo de valor daquilo que ele entenda ser o melhor para a sociedade”<sup>143</sup>

A Lei, ao atrelar os votos dos conselheiros ao acordo de acionistas, esvazia o próprio sentido do Conselho de Administração, bem como o conceito de independência e responsabilidade individual dos conselheiros.

## **b. Acordo de Quotistas**

Nota-se que não há, no âmbito das sociedades limitadas, qualquer dispositivo legal que discipline os acordos de quotistas. Todavia, isto não significa que este instrumento não seja reconhecido juridicamente.

<sup>140</sup> SALOMÃO FILHO, Calixto. Op. cit, p.132.

<sup>141</sup> Ibidem, p..137.

<sup>142</sup> Art. 118: § 8o O presidente da assembléia ou do órgão colegiado de deliberação da companhia não computará o voto proferido com infração de acordo de acionistas devidamente arquivado.(Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 9o O não comparecimento à assembléia ou às reuniões dos órgãos de administração da companhia, bem como as abstenções de voto de qualquer parte de acordo de acionistas ou de membros do conselho de administração eleitos nos termos de acordo de acionistas, assegura à parte prejudicada o direito de votar com as ações pertencentes ao acionista ausente ou omissa e, no caso de membro do conselho de administração, pelo conselheiro eleito com os votos da parte prejudicada.(Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 10. Os acionistas vinculados a acordo de acionistas deverão indicar, no ato de arquivamento, representante para comunicar-se com a companhia, para prestar ou receber informações, quando solicitadas.(Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 11. A companhia poderá solicitar aos membros do acordo esclarecimento sobre suas cláusulas.(Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

<sup>143</sup> PRADO, Roberta Nioac, DONAGGIO, Angela Rita Franco, CARMO Lie Uema do, PRADO Viviane Muller. *Determinantes estratégicas na escolha do tipo societário: Ltda.ou SA?*. In Direito societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório /Roberta Nioac Prado, Daniel Monteiro Peixoto, Eurico Marcos Diniz de Santi, coordenadores. – 2. ed. – São Paulo : Saraiva, 2011. p .35

Conforme aponta Gladston Mamede, sua possibilidade decorre da teoria geral do Direito Obrigacional e da liberdade de contratar conferida às partes<sup>144</sup>.

Destarte, valendo-se dos princípios fundamentais dos contratos, os sócios podem pactuar livremente sobre direitos sociais e patrimoniais decorrentes de suas quotas, desde que não contrariem a lei ou o próprio contrato social<sup>145</sup>. Daí, o documento poderá prever, por exemplo, cláusulas que disciplinem o relacionamento dos sócios no caso de impasses, formas de entrada e saída de novos sócios, obrigação de venda em casos específicos, dentre outras matérias que se mostrem pertinentes<sup>146</sup>.

Irena Carneiro Martins faz uma ressalva, apontando que a previsão expressa no contrato social da aplicação supletiva da Lei de Sociedades Anônimas é requisito essencial para que os sócios vinculem seus votos por meio do acordo de quotistas:

“é preciso que os sócios de uma sociedade limitada que pretendam vincular seus votos, por meio de acordo de quotistas, observem se há previsão expressa no contrato social da aplicação supletiva da LSA, com vistas a eliminar as lacunas do referido documento, para que, desse modo, seja coerente – e possível – a aplicação do art. 118 da LSA, que prevê o acordo de acionistas”<sup>147</sup>.

Em contrapartida, para Marcel Gomes Bragança Retto, citado por Sergio Teixeira de Andrade Filho, ainda que não haja esta regência supletiva expressa no contrato social, o acordo de quotistas é um instrumento viável para todas as sociedades limitadas:

“mesmo nas limitadas regradas supletivamente pelas normas das sociedades simples, podem os sócios utilizar o acordo, embora não possam valer-se das regras contidas no art. 118 da Lei 6404/76. Perdeu-se, é bem verdade, com o Código, oportunidade de regradar instituto de grande valia utilizado diuturnamente nas sociedades limitadas”<sup>148</sup>.

Para além desta controvérsia, o Conselho de Justiça Federal entendeu ser possível o acordo de quotista nas sociedades limitadas, conforme dispõe o Enunciado 384 da III Jornada de Direito Civil:

---

<sup>144</sup> MAMEDE, Gladson. Op. cit, p.35

<sup>145</sup> PRADO, Roberta Nioac, DONAGGIO, Angela Rita Franco, CARMO Lie Uema do, PRADO Viviane Muller. Op. cit, p .35.

<sup>146</sup> Ibidem, p .40

<sup>147</sup> MARTINS, Irene Carneiro. Acordo de quotistas: breves considerações sobre ‘importação’ do instrumento pelas sociedades limitadas. Rev. Direito Econ. Socioambiental, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 241-249, jul./dez. 2010, p.245

<sup>148</sup> ANDRADE FILHO. Sergio Teixeira de. Op. cit, p.54

Enunciado 384: “Art. 999: Nas sociedades personificadas previstas no Código Civil, exceto a cooperativa, é admissível o acordo de sócios, por aplicação analógica das normas relativas às sociedades por ações pertinentes ao acordo de acionistas” <sup>149</sup>.

Com efeito, hoje é pacífico o entendimento de que não há qualquer restrição na aplicação do instituto de acordo de quotistas já que este propicia a preservação da sociedade e a realização de sua função social <sup>150</sup>.

Quanto à eficácia, é cediço que, para os sócios contratantes, o acordo de quotistas terá eficácia absoluta, desde que atendidos os pressupostos de validade dos negócios jurídicos em geral (artigo 104, Código Civil). Para que seja oponível a terceiros, assim como no acordo de acionistas, a publicidade é fundamental, devendo o documento ser arquivado na Junta Comercial competente, à margem do Contrato Social. Frente à sociedade, parte da doutrina entende que só será considerado eficaz o acordo em que a própria sociedade seja signatária como interveniente e esteja arquivado na sede social <sup>151</sup>.

Jorge Lobo, citado por Ana Beatriz Nunes Barbosa <sup>152</sup>, considera que nas sociedades limitadas, uma vez registrado o acordo em registros públicos e arquivado na sede, os dispositivos deverão ser observados pela sociedade ou por terceiros, independentemente das hipóteses previstas pelo artigo 118 da Lei das S.As. Dessa forma, desde que o acordo de quotista não contrarie o contrato social, a lei ou o interesse da sociedade, poderá ser oponível *erga omnes*.

Dentre as diversas matérias a qual o acordo poderá disciplinar com o intuito de prevenir e mitigar conflitos, nas sociedades empresárias familiares salienta-se a importância desse instrumento na consolidação do poder de controle e na elaboração do planejamento sucessório, conforme pontuaremos adiante.

### 3.2.2 Planejamento societário e a institucionalização do poder de controle

<sup>149</sup> III Jornada de Direito Civil. Enunciado 384. Disponível em: <<http://www2.cjf.jus.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=115>> Acesso em: 09/10/2014

<sup>150</sup> SOUZA, Carmen Godoy Vieira de. *Acordo de Quotistas*. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Direito da UFMG, 2011.

<sup>151</sup> PRADO, Roberta Nioac, DONAGGIO, Angela Rita Franco, CARMO Lie Uema do, PRADO Viviane Muller. Op. cit, p.38

<sup>152</sup> BARBOSA, Ana Beatriz Nunes. *Boa fé nas relações entre quotistas*. Disponível em: <http://nbb.com.br/pub/societario06.pdf> Acesso 10/10/2014

A institucionalização do controle é pressuposto basilar para que haja prosperidade na sociedade empresária familiar<sup>153</sup>. É através da consolidação das relações de poder que a sociedade terá previsibilidade e estabilidade necessária para operar.

Nas sociedades empresárias de cunho familiar esta questão torna-se ainda mais relevante, sobretudo na perspectiva de um planejamento societário eficaz<sup>154</sup>. Organizar e estabilizar o exercício coordenado do poder de controle é essencial tanto para evitar disputas entre sócios - familiares quanto para garantir a manutenção da família fundadora no comando da empresa<sup>155</sup>.

Neste contexto, o acordo de sócios vem sendo amplamente utilizado pelas sociedades empresárias brasileiras como instrumento de institucionalização e consolidação das relações de poder. A respeito do tema, anota Modesto Carvalhosa:

“Estes acordos permitem, assim, a institucionalização do poder de controle por meio, também, da regulação contratual de uma comunhão de interesses para exercício desse poder, a qual se dá a partir da determinação conjunta dos sentidos dos votos relacionados às ações vinculadas ao acordo detidas pelos seus signatários”<sup>156</sup>.

O referido autor ainda pontua que, para que o planejamento societário obtenha êxito, o conteúdo dos acordos de acionistas (ou acordos de quotistas, no caso das limitadas) deve abordar especialmente 5 temas: i) o exercício do direito de voto; ii) questões patrimoniais relacionadas à alienação das ações ou quotas; iii) política de dividendos; iv) transparência de informações relevantes; e v) alternativas de liquidez.<sup>157</sup>

Com este propósito, destacam-se na doutrina os acordos de voto e os acordos de bloqueio.

#### **a. Acordos de Voto**

<sup>153</sup> CARVALHOSA, Modesto. Op. cit., p209

<sup>154</sup> Em relação a atividade de planejar, elucida Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira: “A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, a qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – independente e mutável” OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 28edição, São Paulo: Atlas, 2010, p,5.

<sup>155</sup> SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. Op. cit, p. 406

<sup>156</sup> CARVALHOSA, Modesto. Op. cit., p212

<sup>157</sup> Ibidem,p213



Os acordos de voto são aqueles que, como a própria nomenclatura indica, disciplinam o exercício do direito de voto assegurado aos sócios<sup>158</sup>. São os pactos que envolvem regras de uniformização dos votos, como por exemplo, impondo obrigações de votar em bloco para eleição de membros do conselho de administração. Esta modalidade é subdividida pela doutrina em duas outras categorias: os acordos de comando e os acordos de defesa.

O acordo de comando tem como objeto a obtenção/manutenção do controle acionário de forma permanente. Sua finalidade é organizar o poder de controle<sup>159</sup>. Sinteticamente, João Pedro Scalzilli e Luis Felipe Spinelli apontam que tais acordos envolvem:

“Regras de uniformização de votos, como as obrigações de votar em bloco para eleição dos membros do conselho de administração ou para a sua substituição; regras que imponham aos conselheiros eleitos a votar em determinado sentido quando da escolha da diretoria (e muitas vezes, adotando-se uma clara postura relativamente à indicação de membros independentes para o conselho de administração, para a diretoria, para os comitês e demais instancias societárias); política de dividendos etc”

Já o acordo de defesa é uma modalidade que visa à proteção dos acionistas minoritários de eventuais abusos do controlador. Através deste tipo de acordo é possível reunir os sócios minoritários para que juntos componham o percentual mínimo exigido por lei para o exercício de certos direitos, como a eleição de membro do Conselho Fiscal (artigo 161, parágrafo 2º, LSA). Também é um mecanismo eficaz para unificar o exercício do direito veto nas deliberações em que são exigidas maiorias qualificadas<sup>160</sup>.

Dentre as vantagens de se estabelecer acordos sobre o exercício do direito a voto, Márcia Carla Pereira Ribeiro salienta que estes ajustes viabilizam uma melhor organização empresarial e tornam a vida societária menos conflituosa e mais harmônica - através de acordos de comando permite-se que os sócios possam administrar situações de controle lícitamente, e, por meio do acordo de defesa, propicia-se aos minoritários uma possibilidade de unir esforços na defesa de interesses comuns que dependem de maior participação acionária<sup>161</sup>.

<sup>158</sup> MENEZES, Paulo Lucena de. Op. cit., p.209

<sup>159</sup> BARBOSA, Ana Beatriz Nunes. Op. cit.

<sup>160</sup> MENEZES, Paulo Lucena de. Op. cit, p.221

<sup>161</sup> RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. *Acordo de Acionistas*. Um Breve Estudo Acerca das Modalidades. Revista da Faculdade de Direito da UFPR, v.36, 2001 p.68.

<sup>161</sup> Idem.

## b. Acordos de Bloqueio

O acordo de bloqueio, por sua vez, restringe a circulação das ações dos contratantes. Sua finalidade é a preservação do equilíbrio no tocante às participações societárias<sup>162</sup>.

Na definição de Modesto Carvalhosa:

“o acordo de bloqueio é um contrato pelo qual o acionista obriga-se, perante um ou mais sócios, a não alienar suas ações, sem o consentimento destes, ou sem a renúncia dos mesmos ao direito de preferência, nele estabelecido”<sup>163</sup>.

João Pedro Scalzilli e Luis Felipe Spinelli enumeram algumas matérias comumente abordadas pelos acordos de bloqueio:

“regras que objetivam regular a compra e venda das ações, a preferência para adquiri-las, a opção de compra ou a opção de venda, regras sobre venda ou saída forçada (*drag along*) e saída conjunta e divisão de prêmio de controle (*tag along*) (regras essas que, normalmente, vem acompanhadas de disposições que determinam a impossibilidade de onerar, caucionar, empenhar ou simplesmente doar as ações); sobre a definição de critérios para avaliação do patrimônio da sociedade, para casos de exercício de direito de recesso; etc. São os chamados acordos de bloqueio”<sup>164</sup>.

Vale considerar que o acordo de bloqueio não implica na vedação ou impedimento à circulação das ações. O que se pactua são condições pelas quais ela deverá ocorrer, impondo aos sócios a observância de cláusulas que, por exemplo, disciplinam a venda em bloco das ações<sup>165</sup>. A título exemplificativo, importa mencionar duas cláusulas importadas do direito norte-americano que comumente aparecem no contexto de acordo de bloqueio - “*tag along*” (saída conjunta, dá ao acionista direito de acompanhar a alienação realizada por outro, geralmente nas mesmas condições) e *drag along* (que obriga a venda conjunta)<sup>166</sup>.

<sup>162</sup> MENEZES, Paulo Lucena de. Op. cit., p.220

<sup>163</sup> CARVALHOSA, MODESTO. apud RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. Acordo de Acionistas. Um Breve Estudo Acerca das Modalidades. Revista da Faculdade de Direito da UFPR, v.36, 2001 p.68

<sup>164</sup> SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. Op.cit., p.. 406

<sup>165</sup> RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. *Acordo de Acionistas*. Um Breve Estudo Acerca das Modalidades. Revista da Faculdade de Direito da UFPR, v.36, 2001 p.68

<sup>166</sup> LUCENA. Paulo. Acordo de Acionistas. Op. cit, p. 220.

Modesto Carvalhosa assevera que podem os “acordos de bloqueio aumentar substancialmente a eficácia do acordo de voto”<sup>167</sup>, porquanto o bloqueio da livre transferência de ações impede o desvirtuamento dos pactos de controle<sup>168</sup>. Nesse sentido, o autor destaca que o acordo de voto e o acordo de bloqueio possuem funções complementares:

“Essa complementaridade se verifica pela consolidação dos interesses dos signatários do acordo que formam o grupo controlador, por intermédio de direcionamento de votos no mesmo sentido, assim como também a restrição de alienação de suas ações, a qual pode se verificar a partir do estabelecimento de regras sobre compra e venda e a preferência para adquirir estas mesmas ações”<sup>169</sup>

Ademais, os acordos de bloqueio podem prever cláusula que expresse a subordinação da venda de ações a terceiros a previa concordância dos demais contratantes. Este é outro mecanismo possível com a finalidade de consolidar o controle entre os familiares e evitar a entrada de terceiro desconhecido.

### **c. Os acordos de sócios nas sociedades empresárias familiares**

Com efeito, pode-se concluir que tanto o acordo de voto quanto o acordo de bloqueio são instrumentos relevantes na estabilização do controle de uma organização familiar e cuidam de afastar a sociedade de desavenças familiares.

Em síntese, a finalidade deste instrumento, no âmbito societário, é que “reste uniforme o voto da família nas questões cruciais, bem como que terceiros estranhos à esfera familiar não ingressem no seio social”<sup>170</sup>. Daí, quando elaborado de comum acordo entre os pactuantes, torna-se um mecanismo eficiente na prevenção de litígios societários entre os sócios-familiares.

Contudo, deve-se atentar para que o acordo de sócios não ocasione um “engessamento” dos conflitos, em especial quando os prazos de duração forem excessivamente longos. A previsão de mecanismos de saída e liquidez é indispensável para que, além do gerenciamento de crises já instaladas, o acordo consiga preveni-las. Oferecer alternativas

---

<sup>167</sup> CARVALHOSA, Modesto. Op. cit., p. 213.

<sup>168</sup> CARVALHOSA, Modesto. Op. cit., p.213

<sup>169</sup> Ibidem, p.214

<sup>170</sup> SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. Op. cit., p. 407

aos familiares que optam por não permanecer na sociedade é fundamental para que o conflito não seja instaurado<sup>171</sup>.

Por fim, é necessário retomar, sucintamente, algumas reflexões feitas anteriormente sobre a governança corporativa, a partir da abordagem de Modesto Carvalhosa:

“Um bom acordo seria aquele que abrisse transparência e alternativas aos familiares antes que alguns deles decidam pela dissidência ou acabem optando pela venda de suas ações. Logo, esses acordos de acionistas devem versar efetivamente sobre o direito à informação, bem como a transparência, pois é indispensável que todos os familiares tenham acesso às mesmas informações e que elas sejam geradas de forma independente e segundo padrões técnicos corretos”.

Destarte, não se pode olvidar que o Acordo de Sócios deve observar os pressupostos básicos da governança corporativa, em especial a transparência e a equidade, como bem salienta o autor. A elaboração deste documento deve partir do amadurecimento de uma boa governança corporativa, envolvendo as três instâncias – família, patrimônio e gestão, com os interesses dos fundadores, herdeiros e da própria sociedade devidamente alinhados, combinados e estabelecidos<sup>172</sup>.

### 3.3.3 Planejamento jurídico-sucessório – Breves considerações sobre os Protocolos Familiares

Por fim, os acordos parassociais, além de estabilizar o poder de controle, são comumente utilizados para auxiliar planejamento jurídico-sucessório das organizações familiares.

Trata-se, em verdade, de um mecanismo complexo, em virtude de envolver, simultaneamente, aspectos da família, do patrimônio, da sucessão e da empresa. Elaborar um planejamento sucessório, na visão de Roberta Nioac Prado, implica em buscar a estrutura jurídica adequada no âmbito do Direito Societário, das Famílias e das Sucessões<sup>173</sup>.

<sup>171</sup> CARVALHOSA, Modesto. Op. cit., p. 215

<sup>172</sup> CARMAGNANI. Edson - ESTUDO ESPECIAL AS EMPRESAS FAMILIARES V acordo de sócios. Disponível em: [http://www.corporategovernance.com.br/V\\_Estudo\\_Acordo%20Acionistas.pdf](http://www.corporategovernance.com.br/V_Estudo_Acordo%20Acionistas.pdf) Acesso em 10/10/2014.

<sup>173</sup> PRADO, Roberta Nioac. *Empresas familiares – governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória*. In: PRADO, Roberta Nioac (coord). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança família e governança jurídica*. São Paulo, Saraiva, 2011. p17

No que tange o Direito Societário, os principais mecanismos jurídicos se confundem com os instrumentos de planeamento societário apontados no tópico anterior, como a elaboração de acordo de sócios regrando o exercício do direito de voto e do controle, formas de saída voluntária, direito de preferência na alienação de ações ou quotas, dentre outras já citadas <sup>174</sup>.

Quanto ao Direito de Família e ao Direito das Sucessões, os instrumentos de planeamento sucessório compreendem institutos consagrados no direito civil, tais como os pactos antenupciais, os contratos de convivência, testamentos, doações com reserva de usufruo, cláusulas de incomunicabilidade, impenhorabilidade e inalienabilidade, dentre outros.

Foge do escopo do presente trabalho abordar temáticas próprias do Direito Civil. Todavia, é necessário tecer algumas considerações para ao menos compreender como estes instrumentos tipicamente civilistas se inserem no contexto das sociedades empresárias familiares, especialmente por meio dos protocolos familiares.

Os “Protocolos Familiares” são acordos estabelecidos com o objetivo de harmonizar a convivência entre sócios-parentes. Este instrumento possibilita que as relações entre os membros da família e a empresa sejam regulamentadas de forma clara e transparente, estabelecendo uma verdadeira distinção entre os conceitos família, propriedade e gestão <sup>175</sup>.

O pacto tem-se revelado eficaz no planeamento da empresa familiar, especialmente porque possibilita um tratamento específico aos problemas de sucessão, adequado à realidade e necessidade de cada sociedade familiar. Assim, pode ser considerado como um importante instrumento de governança corporativa. Nesse sentido, assevera o espanhol Luis Fernandez Del Pozo:

“el protocolo familiar es un instrumento contractual potestativo [...] del buen gobierno de la empresa familiar («Corporate Governance»). Contiene reglas que tratan de prevenir los potenciales conflictos inherentes a la dialéctica entre empresa y familia en ordena l buen funcionamiento de la misma empresa familiar”<sup>176</sup>

<sup>174</sup> Reitera-se que a divisão de Modesto Carvalhosa entre as categorias do planeamento societário e planeamento jurídico-sucessório é meramente didática.

<sup>175</sup> SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. Op. cit, p 409

<sup>176</sup> LUIS FERNÁNDEZ DEL POZO. *El enforcement societario y registral de los pactos parasociales...*, Apud LEAL, Joana Silva. *Empresas familiares – reflexão sobre o seu governo e sucessão*. Mestrado em Direito e Gestão. Universidade Católica Portuguesa, 2011.

Usualmente os protocolos familiares são celebrados em complemento aos acordos de voto e de bloqueio, mas em instrumento apartado, pois dizem respeito especificamente aos membros da família. João Pedro Scalzilli et al., asseveram que, diferente do acordo de sócios, nos protocolos familiares outros parentes não-sócios, mas que sofram influência da empresa ou nela possam influir, podem subscrever.<sup>177</sup>

Portanto, embora por vezes se confundam, os protocolos familiares nem sempre serão “acordo de sócios atípicos”. Enquanto este busca tutelar especificamente a relação entre os sócios, aquele procura harmonizar as relações entre os familiares que, de alguma forma, estão envolvidos na empresa, sejam eles sócios ou não.

Em termos de conteúdo, há uma grande flexibilidade para que os sócios e interessados busquem um consenso sobre as deliberações que consideram adequadas formalizar no documento. É comum que sejam estabelecidos princípios gerais sobre temas que são de interesse tanto da empresa quanto da família, tais como a criação de políticas quanto à possibilidade ou não dos membros da família trabalharem na empresa, recomendações sobre o regime de bens do casamento dos sócios e dos herdeiros, políticas para a solução de litígios...<sup>178</sup>

Conforme aponta a jurista portuguesa Joana Silva Leal, outra finalidade importante que o protocolo familiar pode assumir é de representar “um importante objeto de planificação de todo o processo de sucessão, definindo os procedimentos necessários a tomar por parte da família e também da própria sociedade e os momentos em que ocorrerão”<sup>179</sup>.

Importa considerar que a legislação brasileira não se ocupa de disciplinar este instrumento, o que não retira, de imediato, sua eficácia jurídica. Tal como ocorre com o acordo de quotistas, a proteção dos protocolos familiares deriva do princípio da liberdade contratual. Entretanto, a validade jurídica que vincula os signatários dependerá diretamente do conteúdo estipulado nas cláusulas.

Nesse sentido, ao elaborar um protocolo de família, o profissional responsável deve se acautelar quanto às limitações legais, especialmente no que tange ao planejamento sucessório das empresas familiares. Conforme apontado no primeiro capítulo deste estudo, o direito patrimonial

---

<sup>177</sup> SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. Op. cit., p.408

<sup>178</sup> Idem

<sup>179</sup> LEAL, Joana Silva. *Empresas familiares – reflexão sobre o seu governo e sucessão*. Dissertação de mestrado em Direito e Gestão. Universidade Católica Portuguesa, 2011.

de família possui regras de ordem pública que não podem ser afastadas pelas partes. Daí, elaborar uma sucessão que, de alguma maneira, viole a herança legítima ou o regime de bens do casamento, por exemplo, torna o planejamento inválido.

A título exemplificativo, tomemos o caso dos protocolos familiares que determinam em qual regime de bens os sócios ou herdeiros deverão contrair matrimônio, ou ainda estabeleçam a necessidade de que o pacto antenupcial excluía o cônjuge do rol de herdeiros necessários.

É certo que regras de casamento e sucessão podem representar, para as sociedades empresárias familiares, o indesejável ingresso de um sócio não pertencente à família aos quadros societários. Por isso, é comum que protocolos familiares (ou mesmo os acordo de sócios), insiram cláusulas que, teoricamente, obrigariam os signatários a contrair matrimônio sob o regime de separação total de bens.

Contudo, a decisão de definir o regime de bens adotado, cabe apenas aos nubentes e o documento não terá qualquer valor na seara jurídica. O que se admite é que conste no protocolo familiar a mera recomendação para que os sócios ou seus descendentes optem pelo regime de separação total de bens<sup>180</sup>.

Quanto aos pactos antenupciais e aos contratos de convivência, é certo que são mecanismos úteis ao planejamento sucessório na medida em que possibilitam a clara delimitação da titularidade dos nubentes/conviventes quanto às ações e quotas da sociedade, evitando discussões futuras<sup>181</sup>. Se forem bem elaborados, com cláusulas de incomunicabilidade referente à participação societária, por exemplo, são instrumentos importantes na preservação da empresa contra terceiros<sup>182</sup>.

Em contrapartida, importa salientar que, tal como a escolha do regime de bens do casamento, a elaboração destes documentos depende exclusivamente da vontade dos nubentes ou conviventes, não podendo o protocolo familiar obrigá-los nesse sentido. O protocolo familiar pode apenas conscientizá-los quanto a necessidade de elaborar o documento, em vista dos interesses da sociedade.

---

<sup>180</sup> KIGNEL, Luiz. *O desafio da família empresaria nas uniões civis de seus sucessores*. In: PRADO, Roberta Nioac. (org.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011, p.64

<sup>181</sup> NEVES, Rubia Carneiro. *Meios Protetivos da dissipação do patrimônio empresarial por algumas relações de família: cláusula de incomunicabilidade, acordo de convivência e pacto antenupcial*. In COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 368.

<sup>182</sup> CARVALHOSA, Modesto. *Op. Cit.* 210

Ademais, algumas famílias entendem que por intermédio destes pactos antenupciais ou de convivência seria possível afastar os impactos da regra sucessória que coloca o cônjuge no rol de herdeiros necessários. Esta percepção é equivocada, porquanto nem o pacto antenupcial nem o contrato de convivência podem revogar um direito garantido pela legislação sucessória<sup>183</sup>.

O artigo 426 do Código Civil proíbe a elaboração de contratos cujo objeto seja herança de pessoa viva. Ou seja, os nubentes ou conviventes não podem transacionar ou renunciar direitos sucessórios aos quais serão beneficiados se sobreviverem ao seu cônjuge.<sup>184</sup>

O processo de sucessão na empresa familiar é, portanto, um processo complexo. Além de buscar a convergência de interesses diferentes dos membros da família pertencentes a gerações distintas, é preciso atentar-se para as disposições legais pertinentes, especialmente quanto à sucessão, posto que nosso ordenamento veda o pacto sucessório<sup>185</sup>.

Não obstante, isto não significa que inexistem meios alternativos que permitam atenuar os inconvenientes que porventura possam ser ocasionados com a sucessão legítima. O protocolo familiar pode fixar diretrizes que viabilizem o planejamento sucessório por meio de distintos instrumentos jurídicos, como por exemplo, a partilha em vida (doação com reserva de usufruto) ou a elaboração de testamento que, sem interferir na legítima parte dos herdeiros, destinem as quotas ou ações aos sucessores que possuam melhor perfil para conduzir os negócios da empresa<sup>186</sup>.

Por fim, conclui-se que a utilização adequada do protocolo familiar, associado aos institutos consagrados no Direito Civil, torna o planejamento sucessório uma realidade possível e desejável às sociedades empresárias familiares que buscam, sob a perspectiva da governança corporativa, mitigar os potenciais conflitos advindos de uma sucessão não planejada e inesperada.

---

<sup>183</sup> KIGNEL, Luiz. Op. cit, p.64.

<sup>184</sup> Idem.

<sup>185</sup> FÉRES, Marcelo Andrade. Op. cit., p.314.

<sup>186</sup> CARVALHOSA, Modesto. Op. cit, p.209



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Longe de desejar apresentar uma solução concreta para os mais variados problemas e conflitos inerentes às sociedades empresárias de cunho familiar, o presente estudo pretendeu, por um, lado buscar reflexões acerca destas sociedades tão presentes em nosso cotidiano, denominadas “empresas familiares”, e, por outro, compreender alguns instrumentos jurídicos aptos a superar tais conflitos quando aplicados sob a perspectiva da governança corporativa.

Primeiro, viu-se que as empresas familiares são, em verdade, sociedades empresárias que podem ser constituídas sob as mais variadas roupagens jurídicas. Independente do porte, do faturamento, da geração em que se encontra ou do tipo societário adotado, familiar é organização empresária composta e controlada por membros que possuem entre si laços familiares.

Embora estas empresas desenvolvam um papel significativo na economia brasileira, o índice de mortalidade é elevado. Estimativas apontam que apenas 30% ultrapassam as barreiras impostas pela primeira sucessão e cerca de 5% conseguem manter-se em atividade quando o controle é transferido para a terceira geração. O insucesso justifica-se, em grande parte, pela existência de conflitos familiares que, especialmente após a morte do sucessor, facilmente se transportam para o contexto empresarial.

Conforme analisado no Capítulo I, a sociedade empresária familiar é composta por três esferas de poder independentes e superpostas: a família, a propriedade e a gestão. Dessa sobreposição de sistemas essencialmente distintos surgem potenciais conflitos de interesses que, muitas vezes, repercutem no âmbito empresarial e podem levar ao insucesso do negócio. Daí, o êxito da governança nessas organizações depende substancialmente da capacidade da família em delimitar sua esfera de atuação em cada uma destas esferas por meio de mecanismos legais adequados.

De fato, o principal desafio destas sociedades é encontrar um ponto de equilíbrio entre estes três subsistemas. A interligação dos elementos “família”, “propriedade” e “gestão” exige que se consolide uma estrutura empresarial apta a aliar o sucesso financeiro da empresa com boas práticas de gestão e de planejamento societário e sucessório.

Assim, conclui-se que, considerando os potenciais conflitos de interesse que surgem entre familiares, especialmente após a saída do fundador, a implantação de um sistema de governança corporativa torna-se verdadeira aliada na perpetuação da sociedade empresaria familiar.

A governança corporativa, conforme análise feita no Capítulo II, pode ser definida como o sistema de regras que estrutura e orienta a administração empresarial. Este sistema deve se pautar por um conjunto de princípios relacionados à transparência (*disclosure*); à equidade (*fairness*) nas relações entre os administradores, acionistas e demais partes interessadas; à prestação de contas (*accountability*); e à responsabilidade corporativa, sob os ditames da boa-fé objetiva.

Neste sentido, fortalecer os pilares da governança corporativa através de instrumentos jurídicos adequados mostra-se uma maneira eficaz de harmonizar os diferentes interesses que circundam a sociedade empresária familiar e de organizar o poder de controle, possibilitando a manutenção da sociedade para além da primeira geração.

Dentre os variados mecanismos e estruturas societárias reconhecidamente relevantes na adoção de boas práticas de governança, o presente estudo analisou como o Conselho de Administração e o Acordo de Sócios possibilitam a construção desta interface entre família, propriedade e gestão nas sociedades empresárias familiares.

Em síntese, verificou-se que o Conselho de Administração, apontado como o principal órgão do sistema de governança corporativa, viabiliza a efetiva separação entre as esferas da propriedade e da gestão. Além disso, cumpre o papel de estabelecer um fórum de debate estruturado sobre os novos interesses da empresa no transcorrer das gerações.

Por sua vez, o Acordo de Sócios, sob a perspectiva de gestão de conflitos, também é um instrumento importante na implementação de boas práticas governança, pois favorece a composição dos diversos interesses que permeiam a sociedade empresária familiar, bem como confere estabilidade e transparência à gestão. Através desse mecanismo, verificou-se que é possível elaborar estruturas de institucionalização do poder de controle por meio do acordo de bloqueio e do acordo de votos, bem como harmonizar o processo de sucessão.

Importante mencionar que inexistem uma estrutura padrão de práticas de boa governança que seja aplicável a todas as sociedades empresárias familiares. Embora o presente estudo tenha demonstrado alguns dos instrumentos frequentemente utilizados na prática, é preciso considerar

que “assim como uma empresa não é igual a outra, uma família não é igual a outra, uma “boa solução jurídica” nem sempre é boa.”<sup>187</sup>.

Daí, as considerações que foram feitas ao longo do presente estudo refletem a importância de um assessoramento jurídico pertinente voltado às necessidades específicas das sociedades empresárias de cunho familiar. A solução adotada para uma empresa pode não ser a mais recomendável em todas as situações, seja pela complexidade do negócio, pelos princípios norteadores ou mesmo pelas particularidades inerentes a cada família. Por isso, pontua-se que o planejamento jurídico deve compreender as necessidades e limites da cada sociedade, propondo estruturas que vão ao encontro da função social da empresa e também atendam os interesses particulares da família empresária.

---

<sup>187</sup> PRADO, Roberta Nioac. *Empresas familiares – governança corporativa, familiar e jurídico-sucedória*. In: PRADO, Roberta Nioac (coord). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança família e governança jurídica*. São Paulo, Saraiva, 2011. p18.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de. *Governança das Sociedades Comerciais*. Coimbra: Edições Almedina S.A, 2006.

ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A: gestão da empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlhas, 2006..

ANDRADE FILHO, Sergio Teixeira de. *Organizações do Controle Societário na Sociedade Familiar*. São Paulo: Almedina, 2012.

BARBOSA, Ana Beatriz Nunes. *Boa fé nas relações entre quotistas*. Disponível em: <http://nbb.com.br/pub/societario06.pdf> Acesso 10/10/2014

BERTOLDI, Marcelo M. *Curso avançado de direito comercial*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011

BORNHOLDT, Werner. *Governança na Empresa Familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRANDÃO, Célia. Sucessão familiar. *Identidade e poder nas relações homem e mulher. Interfaces com a psicologia da família empresária*. In: PRADO, Roberta Nioac (coord). Aspectos Relevantes da Empresa Familiar: governança e planejamento patrimonial sucessório. São Paulo: Saraiva, 2013.

CARVALHO. Mario Tevenard Martins de. *Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). Empresas Familiares: Estudos Jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.

CARVALHOSA, Modesto. *Aspectos societários relevantes nas empresas familiares*. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de. Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.

CAVALI. Rodrigo Costenaro. *A função da empresa no direito societário*. Dissertação de mestrado (UFPR). Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/30359-31430-1-PB.pdf> > Acesso: 31/08/2014.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de Direito Comercial*. 23. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011

COELHO. Fábio Ulhoa. *Curso de Direito Comercial*. Volume 2. 17ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013

COMPARATO. Fábio Konder. *O poder de controle na Sociedade anônima*. Rio de Janeiro: Forense, 2005, p.7.

CORRÊA-LIMA, Osmar Brina. *Sociedade Limitada*. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

CRUS, Pedro Santos. *Mecanismos de Eficácia dos Acordos De Acionistas*. Disponível em <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12000/12000.PDF> Acesso: 10/10/2014

DAVIS et al. *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harverd Business School Press, 1997.

DIAS, Maria Berenice. *Manual de direito das famílias* 5ed. rev. Atual. Ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009, p.36.

DONAGGIO, Angela Rita Franco. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares*. In: PRADO, Roberta Nioac (org.) *Empresas Familiares, Governança Corporativa, Governança Jurídica (Série GVlaw)*. Saraiva, 2011.

FRANCO, Vera Helena de Mello. 2001. *Manual de Direito Comercial*. 1. ed. São Paulo: Ed. Rev. dos Tribunais, 2001.

GARCIA e SOUZA, Thelma de Mesquita. *Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas*. São Paulo: Atlas. 2005. (Série Academia-Empresa, v. 2).

GARCIA. Felix Arthur. *Governança corporativa*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em [http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie\\_ufrj\\_cvm/Felix%20Arthur\\_C\\_Azevedo\\_Garcia.pdf](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf) Acesso 10/09/2014

GOMES, Orlando. *Direito de Família*. Rio de Janeiro: Forense, 3ed. 1978.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Código de melhores práticas de governança corporativa*. 4ª ed. 2009. Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em 01/09/2014

JACOB, Cristiane Bassi. LEHFELD, Lucas de Souza. *Educação Corporativa nas empresas familiares: propósito coletivo como instrumento para a função social da empresa*. Revista de Direito Privado nº 42, Ano 2010.

KIGNEL, Luiz. *O desafio da família empresaria nas uniões civis de seus sucessores*. In: PRADO, Roberta Nioac. (org.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEAL, Joana Silva. *Empresas familiares – reflexão sobre o seu governo e sucessão*. Dissertação de mestrado em Direito e Gestão. Universidade Católica Portuguesa, 2011.

LODI, Joao Bosco. *A empresa familiar*. 4ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

MAIA JÚNIOR, Mairan Gonçalves. *O regime da comunhão parcial de bens no casamento e na união estável*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Irene Carneiro. *Acordo de quotistas: breves considerações sobre 'importação' do instrumento pelas sociedades limitadas*. Rev. Direito Econ. Socioambiental, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 241-249, jul./dez. 2010.

MENEZES, Paulo Lucena de. *Acordo de Acionistas*. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de. *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008.

MIRANDA, Isabella Carolina. *A boa-fé objetiva como limite para a atuação dos administradores*. Revista da Faculdade Mineira de Direito. V.14, nº33, 2014. Disponível em <http://periodicos.pucminas.br/index.php/Direito/article/view/6977>>. Acesso 10/09/2014

NASCIMENTO, João Pedro Barroso do. *Direito Societário Avançado*. Fundação Getúlio Vargas. P.125. Disponível em: <[http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/5/53/Direito\\_Societario\\_Avan%C3%A7ado\\_2012-2.pdf](http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/5/53/Direito_Societario_Avan%C3%A7ado_2012-2.pdf)> Acesso 31/08/2014.

NEVES, Rubia Carneiro. *Meios Protetivos da dissipação do patrimônio empresarial por algumas relações de família: cláusula de incomunicabilidade,*

acordo de convivência e pacto antenupcial. In COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, Djalma. P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, Édio de Almeida et. al *Governança Invisível*. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de. (Org). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Instituições do Direito Civil: Direito de Família*. 19ª Ed. Vol5. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. *Conceituação Jurídica da Empresa Familiar*. In COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

PINA. André Pereira Antunes. *Governança Corporativa em empresas familiares de capital fechado: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo*, 2011.

PINTO JUNIOR, Mario Engler. *A Governança Corporativa e os Órgãos da Administração*. In: FINKELSTEIN, Maria Eugênia Reis e PROENÇA, José Marcelo Martins, (Coord.). *Direito societário: gestão e controle*. São Paulo: Saraiva, 2008.

PLETI, Ricardo Padovini. *Empresas familiares e famílias empresárias: desafiadora transição entre as duas realidades sistêmicas*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

PRADO, Roberta Nioac (coord). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança família e governança jurídica*. São Paulo, Saraiva, 2011. p. 15.)

PRADO, Roberta Nioac, DONAGGIO, Angela Rita Franco, CARMO Lie Uema do, PRADO Viviane Muller. *Determinantes estratégicas na escolha do tipo societário: Ltda.ou SA?*. In *Direito societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório* /Roberta Nioac Prado, Daniel Monteiro Peixoto, Eurico Marcos Diniz de Santi, coordenadores. – 2. ed. – São Paulo : Saraiva, 2011.

PRADO, Roberta Nioac. *Aspectos relevantes da empresa familiar: governança e planejamento patrimonial sucessório* /Organizadora Roberta Nioac Prado. São Paulo: Saraiva, 2013.

PRADO, Roberta Nioac. *Empresas familiares – governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória*. In: PRADO, Roberta Nioac (coord). Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança família e governança jurídica. São Paulo, Saraiva, 2011.

PRADO. Roberta Nioac. *Governança Corporativa*. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de. (Org). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008.

REQUIÃO, Rubens. *Curso de Direito Comercial*. 1º volume. 31.ed. rev. e atual. por Rubens Edmundo Requião. São Paulo: Saraiva, 2012.

RETTO, Marcel Gomes Brangança. *Sociedades limitadas*. Barueri: Manole, 2007.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. *Acordo de Acionistas*. Um Breve Estudo Acerca das Modalidades. Revista da Faculdade de Direito da UFPR, v.36, 2001.

RIBEIRO, Milton Nassau. *Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa*. São Paulo: Quartier Latin, 2007, p.177.

ROCHA. Simone Augustinho. As implicações e as aplicações da governança corporativa no direito societário brasileiro. Disponível em

SALOMÃO FILHO, Calixto. *O Novo Direito Societário*. 4ª Ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

SANTOS, Aline de Menezes. Reflexões sobre a governança corporativa no Brasil. Revista de Direito Mercantil, nº 130.

SCALZILLI, João Pedro. SPINELLI, Luis Felipe. *Acordos Parassociais em sociedades familiares*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p 401.

SOUZA. Carmen Godoy Vieira de. *Acordo de Quotistas*. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Direito da UFMG, 2011.



TOMAZETTE, Marlon. *O Conselho de Administração nas sociedades familiares*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords). *Empresas Familiares: Estudos Jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

VIEGAS, Leonardo. *Códigos Voluntários de Governança Corporativa: os “princípios da OECD” e as melhores práticas do IBGC*. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de. (Org). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008..

WALKER, Priscila Benelli. *Instrumentos Societários para a perpetuação da Empresa Familiar*. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.